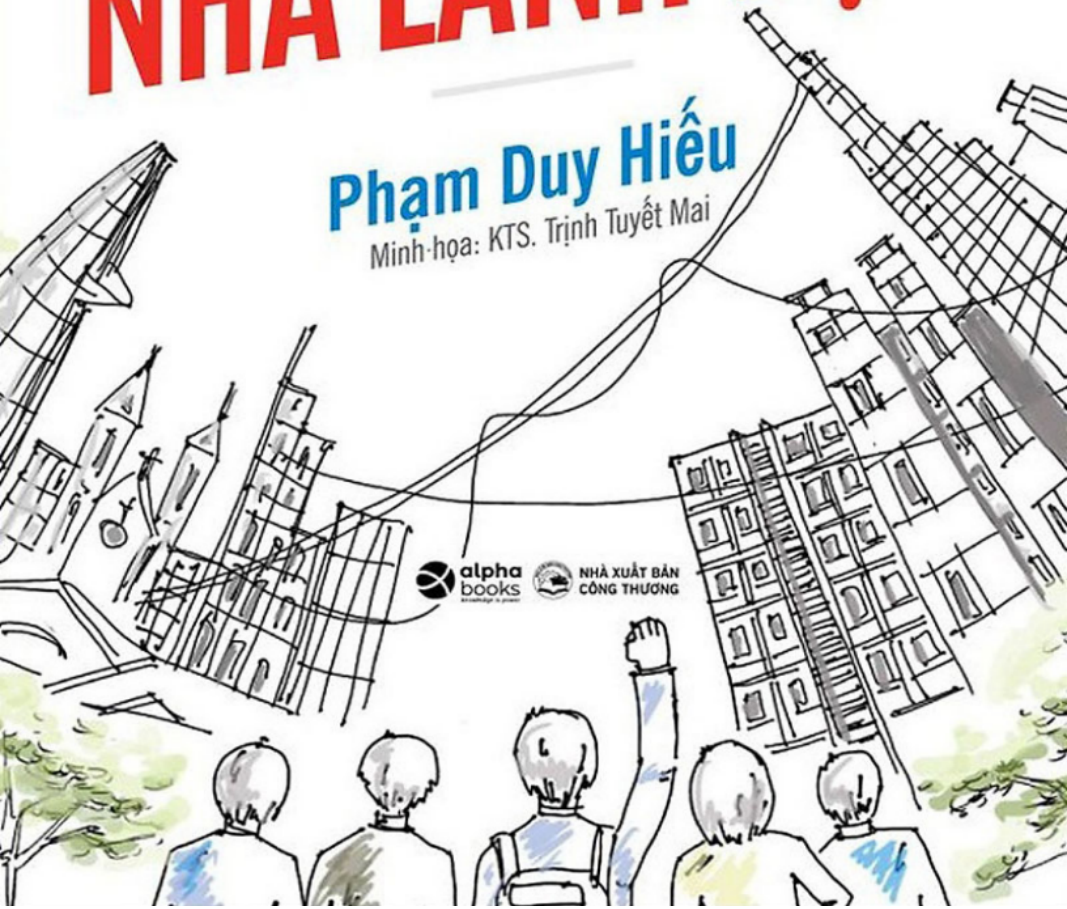
# Tôi muốn trở thành
# NHÀ LÃNH ĐẠO

Phạm Duy Hiếu
Minh-họa: KTS. Trịnh Tuyết Mai



alpha books
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

TÔI MUỐN TRỞ THÀNH LÃNH ĐẠO

**NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG**

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 04-3 934 1562

Fax: 04-3 938 7164

Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Tôn Nữ Thanh Bình

Sửa bản in: Hương Trần

Trình bày: Vũ Lê Thư

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

In 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Thương mại Truyền thông Việt Nam.

Địa chỉ: Số 07 ngách 28 ngõ 29 Vĩnh Tuy, Phường Vĩnh Tuy, Q. Hai Bà Trưng, Hà Nội.

Số xác nhận đăng kí xuất bản: 1616-2021/CXBIPH/01-70/CT.

Số Quyết định xuất bản: 137/QĐ - NXBCT ngày 14 tháng 05 năm 2021.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2021. Mã số ISBN: 978-604-311-631-1.

**CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH ALPHA**

*www.alphabooks.vn*

VP HN: Tầng 3, Dream Center Home, số 11A, ngõ 282 Nguyễn Huy Tưởng, Phường Thanh Xuân Trung,

Quận Thanh Xuân, TP. Hà Nội

Tel: (84-24) 3 722 62 34 | Fax: (84-24) 3 722 62 37

Chi nhánh TP. HCM: 138C Nguyễn Đình Chiểu, Phường 6, Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

Tel: (84-28) 38220 334 | 35

# Mở đầu...

Lãnh đạo là tạo ảnh hưởng. Dù bạn có ý thức hay chưa có ý thức về việc này thì bạn đã luôn có một khả năng ảnh hưởng nhất định đến những người xung quanh mình.

Ảnh hưởng đó là tích cực hay tiêu cực?

Ảnh hưởng lên ít người hay nhiều người?

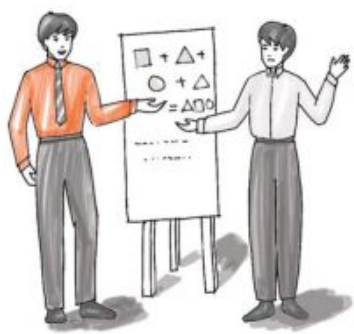
Ảnh hưởng đó có giúp cho người khác có thêm động lực?

Ảnh hưởng đó có thúc đẩy người ta hành động?

Anh hưởng đó có giúp người ta học hỏi và tiến bộ?

Ảnh hưởng đó có hướng người ta đến thành tích xuất sắc?

Tất cả những câu hỏi đó đều liên quan đến một câu trả lời, đó là sự trưởng thành của bạn, sự trưởng thành của một nhà lãnh đạo.



Trong thời gian qua, em đã học được điều gì ?
Sắp tới, em sẽ thay đổi như thế nào để có kết quả tốt hơn ?

**Bạn có thực sự muốn?**

Sự trưởng thành của một nhà lãnh đạo bắt đầu từ chữ "muốn". Nếu bạn muốn, mọi thứ sẽ xảy đến với bạn theo một cách nào đó. Nếu bạn không muốn, không ai có thể thay đổi được bạn.

Tôi đã từng không muốn. Tôi nghĩ rằng lãnh đạo là hình mẫu nào đó lý tưởng, là siêu việt, là cao quý, là một tầng lớp "cao cao tại thượng" tách biệt với phần còn lại, còn bản thân tôi thì kém cỏi, không xứng đáng. Với cách suy nghĩ tiêu cực như vậy, tôi đã đóng cửa bản thân mình, không cho mình cơ hội để thay đổi, để có thể phát triển bản thân.

Sự thật là ta luôn luôn thay đổi. Nếu bạn chưa thể đặt niềm tin vào tương lai của mình thì hãy đặt niềm tin vào khả năng học hỏi

của bản thân. Khác biệt này là tinh tế. Nếu bạn tin mình có thể học hỏi, nghĩa là bạn đang tin rằng bạn có khả năng tiến bộ. Và tiến bộ thì dẫn đến sự trưởng thành. Khi đó, bạn sẽ không nghĩ rằng mình nhỏ bé nữa, có hạt giống nào đó đã được gieo xuống trong bạn, rồi đến một ngày nào đó nó sẽ trở thành cây cổ thụ.

Một số người bạn của tôi thì lại không muốn theo một cách khác. Họ đã từng làm việc hoặc chứng kiến những người lãnh đạo nào đó ứng xử tồi tệ, từng bị tổn thương. Thế là chữ "lãnh đạo" trong họ bị nhuốm màu sắc đen tối. Đó là thứ xấu xa, đó là thứ tôi không muốn!

Bạn có nhận ra rằng: khi ta đã có một định kiến nào đó, một cảm xúc nào đó, và điều đó ngay lập tức cản trở việc theo đuổi, việc dấn thân của ta trên hành trình trở thành nhà lãnh đạo.

Bạn thân mến, lãnh đạo tử tế hay không tử tế, nhân văn hay không nhân văn, đều là sự lựa chọn của bạn, không liên quan đến người khác. Cho dù họ có những hành động xấu xí gì đi chăng nữa, bạn vẫn hoàn toàn có quyền lựa chọn trở thành người lãnh đạo tử tế. Thế giới này đang rất cần những nhà lãnh đạo như vậy.

Một số người không muốn vì họ cho rằng "muốn là tham". Tham sẽ dẫn đến đau khổ. Sự thật là tham có tính hướng đối tượng, bạn muốn sở hữu một đồ vật nào đó, một con người nào đó. Còn chữ

“muốn” ở đây có tính chủ thể, bạn đam mê, bạn khát vọng, bạn hành động, bạn trưởng thành, bạn lớn lên. Chữ “muốn” ở đây là việc mở ra cái bên trong, khác với chữ “tham” là việc tích lũy cái bên ngoài. Như hạt giống khao khát nảy mầm, như nụ hồng khao khát nở hoa.

Muốn là khởi đầu, muốn thì sẽ tìm hiểu, muốn thì sẽ dấn thân trải nghiệm. Muốn thì hành trình trở thành nhà lãnh đạo chính thức bắt đầu.

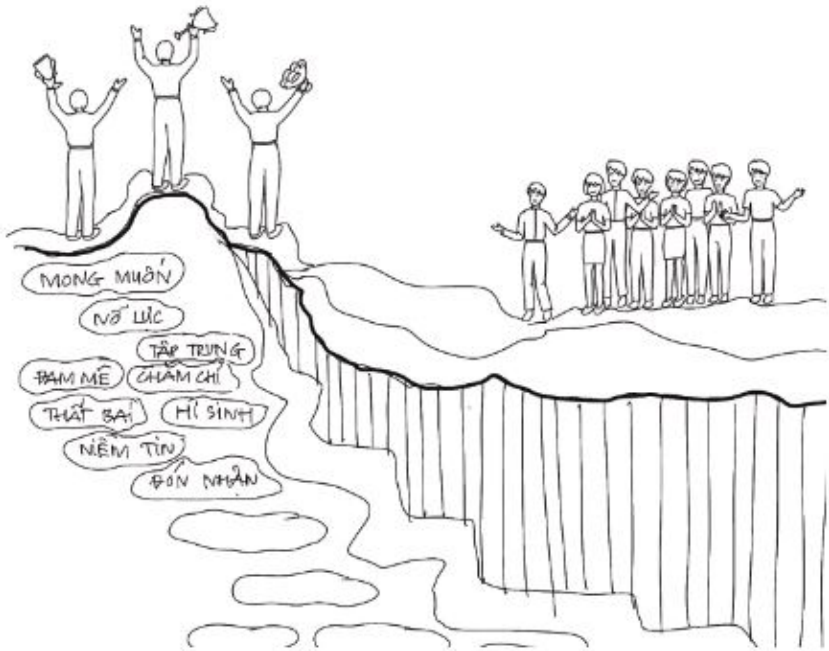
**Hành trình trở thành nhà lãnh đạo**

Lãnh đạo là một khả năng, nó khác với cái biết. Tương tự như việc bạn biết bơi, sự thật là bạn có khả năng bơi chứ không chỉ là bạn biết về bơi, bạn hiểu về bơi. Ngôn từ đã gây ra sự lẫn lộn giữa hai điều này và khiến cho chúng ta gặp muôn vàn khó khăn trong việc rèn luyện và phát triển khả năng lãnh đạo.

Học lãnh đạo là cách học thực hành, nó không dừng lại ở cái biết. Bạn phải là người nhảy xuống bể bơi, phải vùng vẫy, phải chấp nhận uống vài ngụm nước, rồi sau đó mới có thể bơi được. Và đến khi bơi đã trở thành một khả năng thì cho dù nhiều năm không bơi, nhưng đến lúc cần bạn vẫn có thể bơi.

Đã rất nhiều người đi học về leadership (kỹ năng lãnh đạo), nhưng có rất ít người thực hành nó. Thế nên, John C. Maxwell đã phải thốt lên rằng: có rất ít những nhà lãnh đạo thực thụ. Những nhà lãnh đạo đó, ông gọi họ là "những con đại bàng." Tại mỗi công ty thành công, ông thấy chỉ có một đến hai con đại bàng ở đó, chính những con đại bàng này đã làm nên sự thành công của công ty ấy. Đằng sau sự thành công của Microsoft là Bill Gates, đằng sau sự thành công của Apple là Steve Jobs, là Tim Cook... Không có những nhà lãnh đạo xuất sắc thì không có doanh nghiệp thành công. Và số người này là... rất ít.

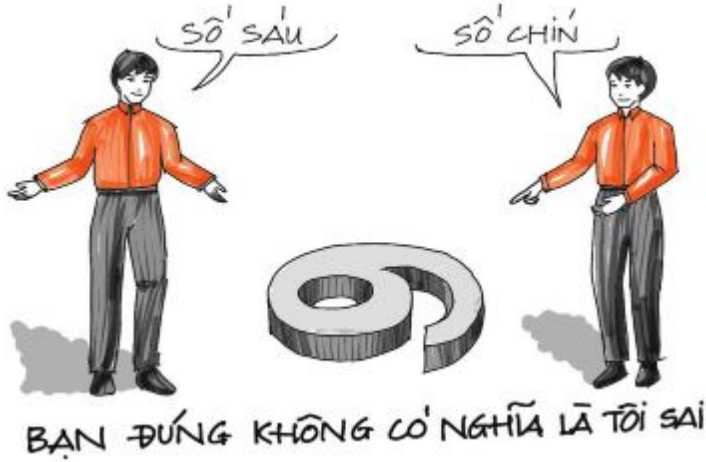
Sự thật là các nhà lãnh đạo trưởng thành do trải nghiệm và vô vàn các bài học được đúc kết từ những trải nghiệm ấy. Nhà lãnh đạo không ra đời trong các trường lớp. Đây là điểm quan trọng tiếp theo bạn cần nắm bắt. Hành trình trở thành nhà lãnh đạo nhất định phải là một hành trình của hành động, là hành trình mà bạn phải thử thách bản thân trong muôn vàn tình huống khác nhau. Giống như khi thì bạn phải bơi vượt sông, khi thì bơi vượt biển, lúc thì trong sóng gió, lúc thì bơi một mình, lúc thì cùng đồng đội... Bạn ngày càng bơi giỏi hơn và thách thức các giới hạn.




Chính vì vậy, trong cuốn sách này, thay vì giải thích "lãnh đạo là gì", tôi mang đến cho bạn các tình huống mà người lãnh đạo phải đối mặt và chia sẻ cách thức tôi ứng phó. Những tình huống này được nhiều bạn đặt câu hỏi, tôi trả lời và tập hợp lại. Có bạn là doanh nhân khởi nghiệp; có bạn đang làm việc cho các tổ chức lớn; có bạn là học trò trong các lớp huấn luyện của tôi, có bạn là nhân viên của tôi... Không ngờ nhiều câu trả lời sau đó đã được chia sẻ rộng rãi và nhận rất nhiều hưởng ứng tích cực trong cộng đồng.

Tôi tập hợp 50 câu hỏi hay nhất, giàu tính thực tiễn nhất để làm thành cuốn sách này. Biết đâu, bạn cũng đang phải đối mặt với các tình huống tương tự và những bài học ấy có thể mang đến cho bạn một vài gợi ý nào đó. Tôi giữ nguyên cách mọi người đã xưng hô khi hỏi tôi để các bạn phần nào nắm được bối cảnh của câu hỏi.

**Không có gì tuyệt đối đúng**




Trong quá trình thực hành việc lãnh đạo, tôi phát hiện ra: điều đúng với người này có thể không đúng với người khác, một bài học có lúc thì làm theo, có lúc lại phải làm ngược lại. Thế nhưng, tư duy của chúng ta thường rơi vào cái bẫy là muốn có công thức đúng cho mọi trường hợp, mọi hoàn cảnh. Mà điều này là không thể.

Có lần, tôi nói với một nhân viên là: cuối tuần này em hãy đi làm đi, hãy hành động mạnh mẽ hơn nữa. Ngay sau đó, tôi lại phải dặn dò một bạn khác là: cuối tuần này em cần ở nhà nghỉ ngơi, tốt nhất là có thể đi chơi đâu đó, anh sẽ hỗ trợ một phần kinh phí. Thế câu chuyện bỗng chốc bị đồn thổi, suy diễn ghê gớm, rằng là anh Hiếu thiên vị, anh Hiếu ghét đứa này, yêu đứa kia...

Tôi phải giải thích: bạn này cần phải đi làm là bởi vì bạn đang sung sức, còn nhiều tiềm năng, công việc của bạn ấy lại đang đến lúc then chốt; bạn kia thì ngược lại, đã nỗ lực trong một khoảng thời gian dài, đang căng như dây đàn, cần phải nghỉ ngơi để nạp lại năng lượng. Tại một thời điểm cụ thể, mỗi người khác nhau cần đến những giải pháp khác nhau, không thể áp dụng một giải pháp nào đó cho tất cả mọi người được.

Chúa Jesus nói: đi tìm đi, tìm sẽ thấy. Đức Phật nói: đừng tìm nữa, cửa vẫn đang mở đấy. Vậy ai nói đúng? Câu trả lời là cả hai đều đúng. Đúng là bởi vì Jesus nói với những người còn chưa đi tìm, Đức Phật thì nói với những người đã đi tìm khắp nơi mà quên không tìm trong chính bản thân mình. Nếu mang câu nói của hai vị này áp dụng chung cho tất cả mọi người thì rõ ràng cả hai... đều sai.

Không có gì tuyệt đối đúng! Nếu bạn mang tâm thái này bước vào cuộc đời, bạn sẽ không dễ dàng cả tin vào điều gì đó đã từng được rao giảng. Bạn sẽ dấn thân mạnh mẽ hơn vào trải nghiệm. Bạn trở thành kẻ truy tìm. Rồi sau đó, chính bạn mới là người trả lời điều gì đó là đúng với bạn hay không đúng với bạn. Điều đúng với người khác chưa chắc đã đúng với bạn. Điều đã từng đúng với bạn nay chưa chắc còn đúng nữa. Những bài học mà tôi chia sẻ với các bạn ở đây được đúc rút ra theo cách như vậy, trong nỗ lực tiếp cận sự thật.

Và sự thật cũng có thể chạm đến với bạn khi bạn đọc cuốn sách này với tâm thái "không có gì tuyệt đối đúng".

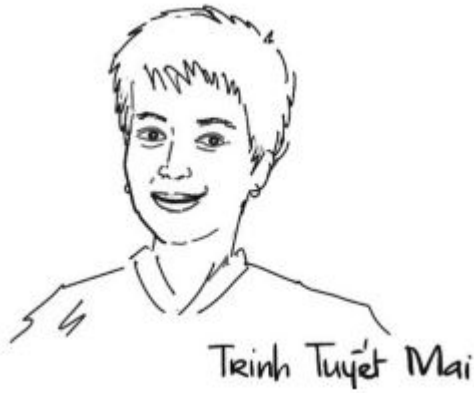
**Làm cho mọi thứ trở nên hữu hình**

Trong quá trình học hỏi về lãnh đạo, thách thức lớn nhất với tôi là nó vô hình. Người ta nghe thấy lời nói của nhà lãnh đạo, người ta nhìn thấy hành động của nhà lãnh đạo, nhưng người ta không thấy được cách nghĩ, cách tư duy, cách ra quyết định của nhà lãnh đạo.

Những thứ đó vô hình, đôi khi là những cuộc đấu tranh tâm lý ghê gớm diễn ra trong thâm tâm nhà lãnh đạo, đôi khi lại là những lựa chọn dứt khoát không khoan nhượng, không đánh đổi, không tiền nào mua được.

Để minh họa những yếu tố vô hình đó, chúng ta có nữ họa sĩ tài năng Trịnh Tuyết Mai cùng đồng hành trên từng trang sách. Cô ấy diễn tả những điều mà ngôn từ khó diễn tả bằng những hình vẽ, bằng những biểu tượng gần gũi.

Nhờ đó chúng ta có thể cảm nhận chân thực những gì mà một nhà lãnh đạo phải đối mặt, phải vượt qua.




Tôi vô cùng may mắn khi có cô ấy đồng hành trong nhiều biến cố, sự kiện quan trọng của cuộc đời. Chúng tôi là bạn học trong những lớp học thay đổi tư duy, là đồng nghiệp cùng nhau xây dựng chương trình huấn luyện "Giá trị cuộc sống" được nhiều người yêu thích. Cô ấy là một kiến trúc sư có khả năng cảm nhận về hình ảnh xuất sắc. Chỉ cần nhìn ngắm xung quanh, cô ấy trở nên hiện hữu và sống trọn vẹn với giây phút hiện tại. Nhờ đó, nét bút minh họa của cô ấy đã trở nên vô cùng sống động.

**Và giờ ta bắt đầu thôi...**

# Câu hỏi 1

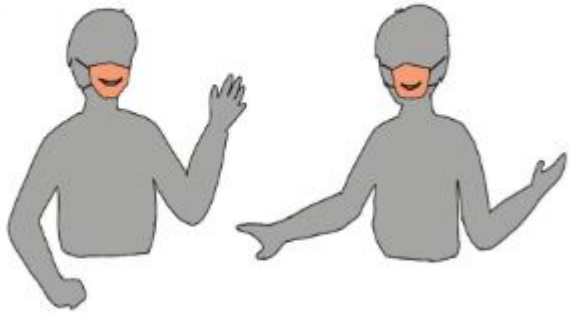
**Mỗi khi em có suy nghĩ tiêu cực, em giữ im lặng để tránh ảnh hưởng đến đội ngũ, như vậy là nên hay không nên?**

Khi những cảm xúc, suy nghĩ tiêu cực đang ngự trị, ta sẽ kém minh mẫn và sáng suốt. Im lặng giúp cho cảm xúc dần dần lắng xuống. Khi ta bình tâm trở lại, sự thông minh, sáng suốt sẽ trở lại, ta lại có khả năng trao đổi và giải quyết vấn đề. Khi đó, ta mới lên tiếng. Đây là một quyết định khôn ngoan đến từ việc biết quan sát bản thân. Nhưng đây mới chỉ là cấp độ 1, cấp độ kìm nén, cấp độ thấp nhất của nhận thức bản thân.

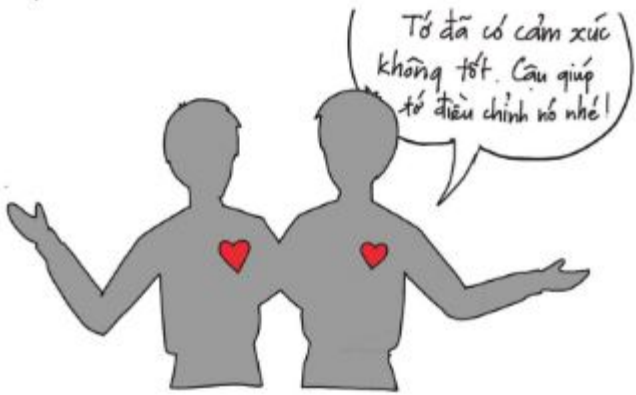
Cấp độ 2 là nhà lãnh đạo thành thật. Nhà lãnh đạo thú nhận với đội ngũ rằng mình đang có một cảm xúc tiêu cực và đề nghị mọi người giúp đỡ. Vì anh ấy nói ra, nên đội ngũ trở nên thấu hiểu nhau hơn, từ đó có những giải pháp phù hợp hơn.

Vì anh ấy nói ra nên cơn cảm xúc nhanh chóng được giải toả thay vì bị kìm nén quá lâu. Phải là một nhà lãnh đạo mạnh mẽ mới có thể thành thật, nói về điểm yếu của mình một cách dễ dàng trước đội ngũ.

Cấp độ 1 : Nhà lãnh đạo kìm nén



Cấp độ 2 : Nhà lãnh đạo thành thật



Cấp độ 3 là nhà lãnh đạo tỉnh thức. Nhà lãnh đạo ở cấp độ này luôn chủ động chọn được sự bình an và tĩnh lặng của mình bất chấp ngoại cảnh. Ở cấp độ này, người ta hiểu được những suy nghĩ tiêu cực của mình là sai lầm, người ta không bị cuốn theo suy nghĩ ấy nữa, người ta trở thành người quan sát suy nghĩ. Ở cấp độ này, cảm xúc tiêu cực thậm chí không xuất hiện.

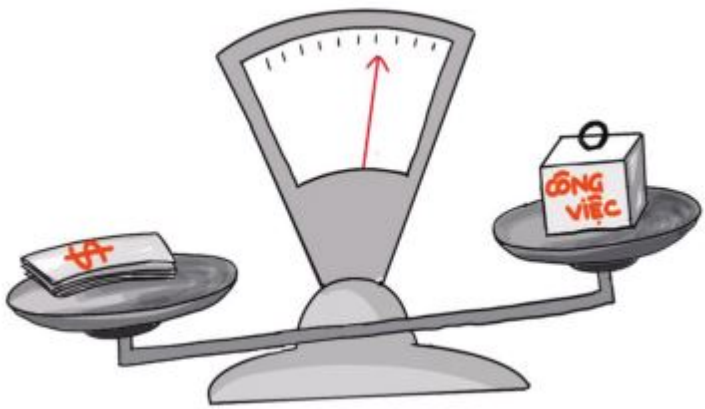
Cấp độ 4 là nhà lãnh đạo chuyển hóa. Người lãnh đạo hướng dẫn, truyền đạt cho đội ngũ phương pháp, cách thức để họ cũng có thể làm giống như anh ta: luôn chọn sự bình an, tĩnh lặng thay vì bị những cơn cảm xúc cuốn đi. Đến lúc này thì mọi thành viên đều có thể làm được. Đội ngũ lúc này trở thành đội ngũ sáng suốt

nhất, mạnh mẽ nhất.

Chúc em thành công!

# Câu hỏi 2

**Em cảm thấy công ty trả lương cho em không tương xứng với những gì em đã cống hiến. Em có nên tiếp tục làm việc ở đây hay không?**




Làm việc và được trả công, đó là nhu cầu chính đáng của người lao động. Nhưng có vài sự thật cần được làm rõ.

Trước hết, thế nào là tương xứng? Bạn có thể cho rằng thế này là tương xứng nhưng tôi lại cho rằng thế này là chưa tương xứng; người cho rằng thế này là thiệt thòi, người khác lại cho rằng thế này là quá hời. Vì sao lại khác nhau như vậy? Đó là bởi vì trải nghiệm khác nhau, cách nhìn nhận vấn đề khác nhau, hoàn cảnh tài chính cá nhân khác nhau, nhu cầu khác nhau, sự đòi hỏi khác nhau.

Cùng một kết quả lao động tạo ra, ta mà lấy thu nhập của mình so sánh với thù lao của một công ty lớn trả cho nhân viên của họ thì chắc hẳn cảm thấy mất tương xứng nhiều lắm. Lúc khác, ta lại nhìn thấy một doanh nghiệp nhỏ hơn trả những đồng lương

khiêm tốn cho các nhân viên mẫn cán của họ, ta lại nhận ra, công ty đã trả cho ta quá nhiều. Vậy cách suy nghĩ nào là đúng? Rốt cuộc thì cuộc sống công bằng hay không công bằng?

Có ba cấp độ làm việc.

Cấp độ thứ nhất là người đòi hỏi. Người đòi hỏi tập trung vào việc đòi hỏi, suy nghĩ thường trực là: Tôi nhận được gì? Tôi có được gì? Tại sao người khác có mà tôi không có?

Cấp độ thứ hai là người đàm phán. Người đàm phán thì yêu cầu: tôi sẽ làm chừng này, còn anh trả cho tôi chừng kia, OK? Anh trả ít hơn thì tôi làm ít hơn, anh trả nhiều hơn tôi sẽ làm nhiều hơn, anh không trả thì tôi không làm.

Cấp độ thứ ba là người cống hiến. Người cống hiến làm việc vì niềm vui, làm việc vì cảm thấy công việc có ý nghĩa, làm việc để rèn luyện, phát triển bản thân. Anh ta không nặng nề chuyện đòi hỏi và đàm phán, không phải vì anh ta không cần, mà là vì anh ta hướng tới những điều quan trọng hơn. Dần dần, bạn bè đồng nghiệp quý mến anh ta, khách hàng muốn làm việc cùng anh ta, người sếp ngày càng thích thú trước thái độ làm việc của anh ta. Anh ta bắt đầu được trao những cơ hội và thử thách lớn hơn. Những công ty hàng đầu bắt đầu nhòm ngó, muốn săn lùng anh ta. Hóa ra, làm nhiều đâu phải là mất, nó đang làm bạn ngày càng giỏi giang hơn, mang đến cho bạn nhiều cơ hội hơn.

Tổ chức có thể đánh mất nhân sự vì chính sách không linh hoạt, thiếu hấp dẫn. Nhưng mình nhất định không thể đánh mất bản thân vì lỗi của tổ chức.

Chúc bạn thành công!

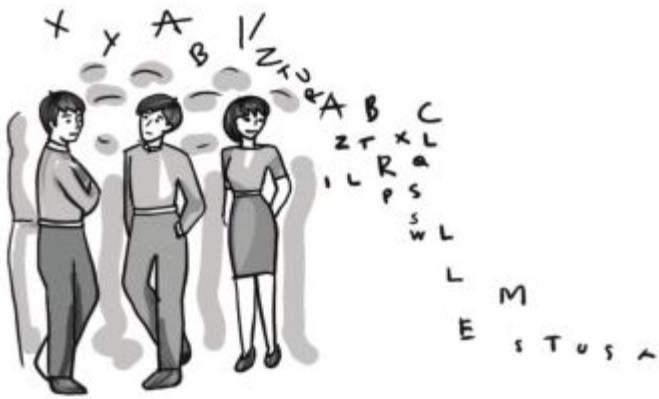
**“Làm việc nhiều hơn thù lao được trả là bạn đang đầu tư vào tương lai của chính mình.”**

*– Jim Rohn –*

# Câu hỏi 3

**Em cảm thấy đau đớn khi bị chỉ trích tấn công, em phải làm gì?**

Mọi điều họ nói về bạn đều không đầy đủ: bạn là toàn thể vô vàn yếu tố chứ không phải là một vài chi tiết, bạn là hiện tại và sẽ thay đổi trong tương lai, mà tương lai thì không thể đoán biết. Nếu không đầy đủ, nếu không thể đoán biết thì mọi điều người ta phán xét về bạn đều là sai lầm. Và nếu là sai lầm thì bạn đừng đau đớn như thể những kết luận chỉ trích tấn công đó là đúng. Người ta ném rác vào bạn là do khả năng nhận thức của họ, còn việc mang rác về nhà hay không nằm ở khả năng nhận thức của bạn.



Hãy đón nhận bản thân bạn, cả những điều bạn đã làm được, cả những điều bạn chưa làm được, không ngừng học hỏi và quyết liệt hành động để tiến về phía trước.

Thế nhé.

# Câu hỏi 4

**Em đặt mục tiêu quá lớn cho đội ngũ, khiến đội ngũ không thể đạt được, dẫn đến ai cũng bị căng thẳng, áp lực. Em phải làm gì?**

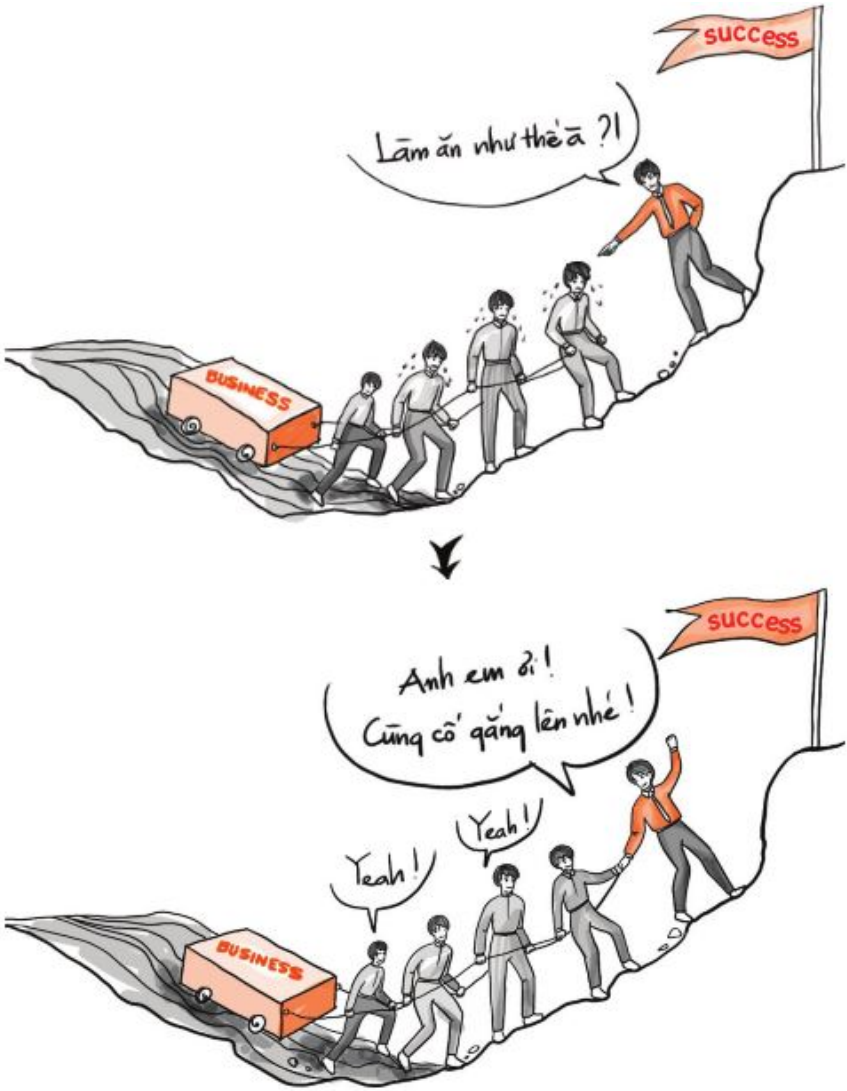
Mục tiêu lớn không phải là vấn đề, thái độ của nhà lãnh đạo khi không đạt mục tiêu mới là vấn đề. Thời gian ngắn không phải là vấn đề, thái độ của em khi đội ngũ không đáp ứng thời gian mới là vấn đề.

Một đội quân quyết định đánh một trận lớn. Khi thua trận, người tướng lĩnh đau khổ, khiển trách binh sĩ, quy kết trách nhiệm... thì đội quân tan rã. Nhưng nếu người tướng lĩnh đó biết đứng lên nhận lãnh trách nhiệm, biết động viên đội ngũ, biết rút ra bài học kinh nghiệm thì đội ngũ ấy sẽ ngày càng lớn mạnh.

Nên thất bại là chuyện nhỏ, thái độ của người lãnh đạo trước thất bại mới là chuyện lớn. Biết đón nhận thất bại là một thái độ mà nhà lãnh đạo phải rèn luyện.

Chúc em thành công nhé!

**Thất bại là chuyện nhỏ, thái độ của người lãnh đạo trước thất bại mới là chuyện lớn.**


SUCCESS
Làm ăn như thế à ?!
BUSINESS
SUCCESS
Anh em ơi !
Cùng cố gắng lên nhé !
Yeah !
Yeah !
BUSINESS

# Câu hỏi 5

**Khi nhân viên hài lòng với kết quả hàng tháng và không muốn cố gắng thêm nữa thì em phải làm gì?**

Trước hết, em cần thổi vào các bạn ấy một tinh thần khát khao chiến thắng và em hãy là một nhà lãnh đạo làm gương về tinh thần ấy.

Hãy hỏi các bạn ấy: nếu chúng ta là đội tuyển U23 Việt Nam thì chúng ta chỉ muốn đá SEA Game hay muốn chơi ở World Cup? Chúng ta muốn gặp đội tuyển Lào, Campuchia hay muốn gặp đội tuyển Nhật Bản, Hàn Quốc?

Hãy cùng đội ngũ làm rõ, hướng tới thành tích xuất sắc thì ta được gì, mất gì, từ đó khơi gợi tính tự nguyện ở mỗi người. Và sau đó là lời cam kết của người lãnh đạo: cam kết đồng hành, cam kết hành động, cam kết hỗ trợ, cam kết đầu tư phát triển đội ngũ, cam kết chia sẻ thành quả, có cơm ăn cơm, có cháo ăn cháo.

Mỗi một thành viên trong đội ngũ sẽ có sự lựa chọn của riêng mình. Và người lãnh đạo cũng có quyền chọn ai sẽ tiếp tục hành trình, ai sẽ xuống tàu. Mọi sự lựa chọn đều được tôn trọng.

Chúc em thành công!

Ai cũng có sự lựa chọn của riêng mình. Người lãnh đạo cũng có quyền chọn ai sẽ tiếp tục hành trình.

# Câu hỏi 6

**Nhân viên bán hàng của em đa phần làm theo bản năng, không theo kế hoạch, dù em đã lên kế hoạch và yêu cầu báo cáo nhưng không hiệu quả, em phải làm gì?**

Bản năng có gì sai? Đôi khi bản năng lại là thứ rất quan trọng để đi đến chiến thắng, đặc biệt là bản năng "sát thủ", bản năng bán hàng, điều đó tựa như năng khiếu vậy.

Kế hoạch và báo cáo là quan trọng nhưng quan trọng hơn là hành động của đội ngũ, vì chỉ hành động mới mang lại kết quả.

Có những tổ chức chỉ mãi làm kế hoạch, mãi làm báo cáo và không còn thời gian cho hành động, thế là kết quả ngày càng kém, rồi lại càng phải báo cáo vì kết quả kém, rồi lại càng ít thời gian dành cho hành động hơn, rồi lại càng kém hơn, rồi lại càng phải báo cáo nhiều hơn.

Thực sự thì nhiều kế hoạch và báo cáo được yêu cầu lại xuất phát từ... nỗi sợ của người quản lý. Nỗi sợ mất kiểm soát! Và càng sợ điều gì thì càng hấp dẫn điều đó xảy đến.

Em có đang sợ không?

Quan sát sẽ thấy, thiền sẽ thấy!

Tóm lại, em thực sự cần kết quả hay là cần những bản kế hoạch và báo cáo? Kế hoạch và báo cáo có thể giúp em kiểm soát, giúp em nắm thông tin, nhưng bản thân nó chưa phải là kết quả. Kết quả chỉ đến thông qua hành động của đội ngũ và đó mới là điều quan trọng nhất.

Có một khoảng cách rất lớn giữa kế hoạch và hành động. Nhà lãnh đạo xuất sắc sẽ giải quyết khoảng cách này, họ truyền cảm hứng, tạo động lực, và thúc đẩy nhân viên hành động. Trong lúc hành động, những cơ hội hấp dẫn dần được mở ra, và kế hoạch có thể hoàn toàn thay đổi.

Làm kế hoạch mà không dính mắc vào kế hoạch, luôn giữ được cái nhìn tổng thể, đó mới thực sự là làm kế hoạch.

Chúc em thành công!

**Làm kế hoạch mà không dính mắc vào kế hoạch, luôn giữ được cái nhìn tổng thể, đó mới thực sự là làm kế hoạch.**

# Câu hỏi 7

**Em có nên đặt mục tiêu cao hay không?**

Thế nào là cao? Tăng 20%, tăng 50% hay tăng 100% mới là cao?

Cao là một khái niệm mang tính cá nhân. Em cho rằng 50% mới là cao, người khác lại cho rằng 10% đã là không thể. Vì sao lại có sự khác nhau này? Đó là vì mỗi người có năng lực khác nhau, trải nghiệm trong quá khứ khác nhau, niềm tin khác nhau và vì thế nỗi sợ khác nhau.

Khi em nói "mục tiêu cao", hãy nhận ra đây là cảm giác của em, nó liên quan đến niềm tin của em và có thể nỗi sợ nào đó đang khởi sinh trong em. Đội ngũ của em có thể còn sợ hơn nữa, cũng có thể họ không sợ, hoặc hôm nay họ sợ, ngày mai họ lại không sợ. Tình hình thật là phức tạp.

Bí mật không nằm ở con số, bí mật nằm ở niềm tin của em trước con số. Nhà lãnh đạo xuất sắc không sợ hãi, họ đam mê, khao khát được trải nghiệm, họ muốn khám phá, họ muốn phá vỡ các giới hạn, họ thách thức chính bản thân. Họ truyền cảm hứng, truyền niềm tin mới và kêu gọi những người khác làm theo.

Cho nên, câu hỏi trên chưa thực sự là câu hỏi, câu hỏi thực sự là: em muốn thách thức bản thân mình đến đâu? Dám không?

Dũng cảm cần có trước, rồi mọi thứ sẽ theo sau.

Chúc em thành công!

**Dũng cảm cần có trước, rồi mọi thứ sẽ theo sau.**

# Câu hỏi 8

**Anh Hiếu thân mến, em đã làm việc ở nhiều ngân hàng: VCB, TCB, MB, OCB và nay là ABBANK. Ở đâu em cũng có những thích thú, trải nghiệm và học được nhiều bài học. Xin hỏi, đâu là sự lựa chọn phù hợp với em? Em đang đi đúng hướng hay đang bị trôi dạt?**

Trước khi có thể đi tới cánh cửa đúng, người ta phải gõ lên nhiều cánh cửa. Cuộc sống là cuộc phiêu lưu của dũng cảm, bạo dạn, thử và sai. Người ta phải đi lạc lối nhiều lần để đi tới con đường đúng. Tôi không ngụ ý VCB, TCB... là không đúng, nhưng nó có lẽ đã không đúng với bạn, nếu không thì bạn đã không hỏi câu hỏi này.

Một khi bạn đã đi tới con đường đúng của mình (đây là vấn đề cá nhân bạn, không liên quan gì đến TCB, MB hay ABBANK), bạn sẽ cảm thấy như ở nhà, vậy thì cuộc hành trình của bạn đã kết thúc. Bây giờ không có nhu cầu trôi dạt đi đâu nữa, bây giờ bạn có thể lắng đọng và bắt đầu làm việc. Bởi vì trong trôi dạt, việc tạo ra giá trị là khó khăn.

Điều này giống như bạn bắt đầu xây nhà, rồi giữa chừng bạn bị hấp dẫn tới cái gì đó khác, bạn bỏ nó, bạn đi tới ngôi nhà khác,

giữa chừng một lần nữa bạn lại bị hấp dẫn tới cái gì đó khác. Thế thì bạn sẽ giống như kẻ lang thang, ngôi nhà sẽ không bao giờ được hoàn thành. Người ta phải lắng đọng ở đâu đó, người ta phải cam kết ở đâu đó.

Bất kỳ điều gì bạn đã từng làm cũng chỉ là chuyển từ chỗ này sang chỗ khác. Cuộc hành trình là lý thú nhưng nó không phải là mục đích. Dù bạn đã học được nhiều điều, nhưng cuộc hành trình vẫn tiếp tục. Thế thì bạn sẽ tiếp tục tìm kiếm lặp đi lặp lại. Và bài học lặp đi lặp lại ấy, bạn vẫn chưa học được.

Bây giờ bạn ở ABBANK, hãy nhìn xem bạn có hợp với ABBANK không, ABBANK có hợp với bạn không. Hãy quan sát thói quen máy móc đã dẫn bạn đi. Nếu không hợp thì việc ra đi là tốt. Nếu hợp thì hãy dũng cảm cam kết, vì chỉ khi cam kết, công việc mới thực sự bắt đầu.

Dù bạn đã từng làm việc cho ngân hàng khác trước đó và thích thú với tổ chức ấy nhưng thực sự bạn vẫn chưa cam kết, bằng không bạn đã không đi tiếp. Cánh cửa đúng nghĩa là có cam kết, còn bạn mới chỉ là khách tới thăm thôi. Bạn đã không gắn kết với bất kỳ một tổ chức nào.

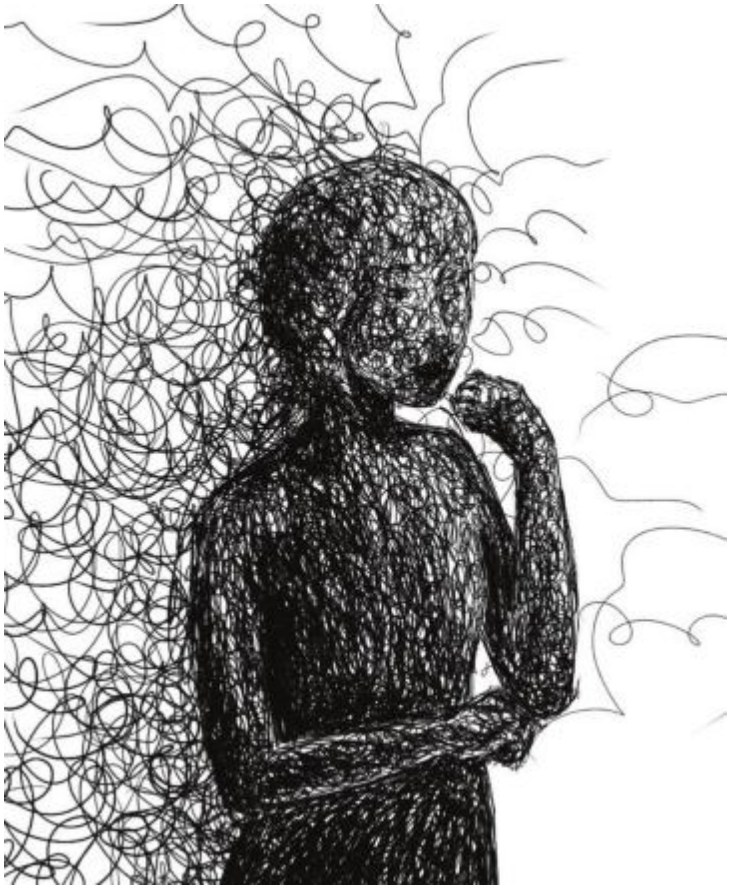
Osho nói: nếu như là một cái cây bị di chuyển từ chỗ này sang chỗ khác lặp đi lặp lại, cái cây ấy sẽ không thể mọc lên được. Cây cần phải được định cư trên một mảnh đất để cho rễ của nó có thể ăn sâu. Nếu bạn di chuyển cái cây nhiều lần, rễ sẽ không mọc được và cây không thể lớn.

Do đó bạn cần phải cam kết. Cam kết nghĩa là: đây là mảnh đất dành cho tôi và tôi sẵn sàng định cư với nó. Điều đó là rủi ro, ai biết được, một mảnh đất màu mỡ hơn có thể sẵn có ở đâu đó khác. Rủi ro có đó nhưng người ta phải đón nhận rủi ro ấy. Nếu bạn cứ đi mãi và chỉ chờ đợi cái gì đó tốt hơn, cái gì đó hay hơn, thì thời gian sẽ trôi đi và đến lúc nào đó, bạn không còn có cơ hội nữa.

Đi mà thực sự đâu có đi, đi đâu cho thoát khỏi chính mình.

Chúc bạn thành công!

**Cánh cửa đúng nghĩa là có sự cam kết!**



# Câu hỏi 9

**Anh Hiếu ơi, nhà lãnh đạo xuất sắc có đuổi việc nhân viên hay không?**

Khi bạn dùng từ "đuổi", bạn hàm ý ai đó tước đoạt cái gì đó của một người khác, tước đoạt cơ hội làm việc, tước đoạt nơi chốn làm việc, tước đoạt quyền lợi...

Điều này không đúng!

Bạn đang không thực sự sở hữu những thứ đó. Những gì bạn có được vào ngày mai, ngày kia, vào tháng sau, năm sau... hoàn toàn do bàn tay lao động của bạn làm ra, do hành động của bạn từng giây từng phút tạo ra. Người ta trả công cho lao động đó, trả quyền lợi cho hành động đó. Nên trong thì tương lai, khi hành động chưa có thì việc trả công chưa tồn tại. Và khi nó chưa tồn tại thì sao có thể tước đoạt.

Không ai tước đoạt được của ai cái gì! Nếu thực sự là tước đoạt, bạn có thể kiện người ta ra toà.

Vì không có mất, không có tước đoạt nên không cần phải giận dữ và đau đớn. Vậy thì sẽ không có từ "đuổi". "Đuổi" chỉ xuất hiện trong cơn giận dữ: "Tao phải đuổi nó", hoặc trong đau đớn: "Em bị đuổi việc rồi". Không có những cảm xúc tiêu cực đó thì không có "đuổi", khi đó chỉ đơn giản là "chia tay", người ta dành cho nhau những lời cảm ơn và chúc phúc.

Người nhân viên có thể trục lợi, phạm tội, phạm lỗi, nhà lãnh đạo cũng không cần phải khùng lên vì việc đó. Việc xảy ra thì đã xảy ra rồi, mình nổi giận thì mình chịu đau khổ thôi, chẳng ích gì. Giận dữ là trừng phạt bản thân vì lỗi của người khác. Không cần phải ngốc thế.

Từ đẹp hơn là: "chia tay". Bạn có quyền chọn của bạn, tôi có quyền chọn của tôi, và ta tôn trọng nhau. Mối quan hệ chỉ xảy ra khi hai bên chọn nhau. Không ai sở hữu ai vì sở hữu là điều không thể. Nếu bạn hay, tôi chọn bạn, nếu tôi hay, bạn chọn tôi. Khi cái chọn của một bên khác đi, thế thì ta không chọn nhau, đơn giản thế.

Khi bạn dùng từ "đuổi", bạn hàm ý một kịch bản nào đó là xấu, phần còn lại là tốt. Điều này chưa chắc. Biết đâu, vì chia tay, cơ hội phù hợp hơn sẽ đến với bạn, bài học quý giá hơn sẽ đến với bạn, bản lĩnh và sự trưởng thành hơn sẽ đến với bạn. Công ty, tổ chức chia tay bạn, biết đâu họ cũng bỏ lỡ một cơ hội lớn.

Nhà lãnh đạo xuất sắc nhìn thấy sự thật rằng: tất cả đều là sự lựa chọn, và lựa chọn nào cũng cần được tôn trọng. Đối với họ, đẹp hơn là "chia tay", không có "đuổi".

Tôi đang tập để có thể ứng xử như vậy, bạn cũng thế nhé!

Tôi rất tiếc là đây chưa phải ...
Chúc cậu thành công trong chặng đường mới!
Chúc cậu tìm được chỗ phù hợp!
biết đâu sau này cậu là tỷ phú
Notice

**Giận dữ là trừng phạt bản thân mình vì lỗi của người khác.**

# Câu hỏi 10

**Em rất thích phong cách lãnh đạo giống thầy là trên dưới hiểu nhau, đồng hành chia sẻ khó khăn nhưng nhiều lúc em lại thấy việc gây áp lực, gây sức ép và phân vai rõ ràng, giữ khoảng cách sẽ giúp đạt kết quả kinh doanh tốt hơn. Vậy xin hỏi cách nào đúng?**

Phong cách nào là hiệu quả phụ thuộc:

1. Mục tiêu của em là gì, em muốn đạt mục tiêu đó trong khoảng thời gian bao lâu? Nếu muốn đánh nhanh, thắng nhanh thì cách làm khác. Muốn phát triển bền vững thì cách làm khác.

2. Tố chất của em hợp với phong cách nào? Em là người quyết liệt, mạnh mẽ nhiều hơn hay là người nhu hòa, cảm thông nhiều hơn? Nếu bắt em phải chọn một phong cách khác quá xa với em hiện tại thì giải pháp đó không khả thi.

3. Nhân viên của em đang ở tình trạng trì trệ hay đang rất chủ động? Đang rất thảnh thơi hay đang quá tải? Đôi khi đối với người này thì phải gây áp lực nhưng đối với người kia thì lại phải giảm bớt áp lực.

Như vậy, sẽ không có một giải pháp nào đúng trong mọi tình huống, mọi hoàn cảnh. Vì vậy, hiểu biết về bản thân, biết lúc nào mình phải bước lên, lúc nào phải để đồng đội bước lên, sẽ là yếu tố quyết định thành công.

Lãnh đạo phải biết cả những lúc không cần lãnh đạo, mới thực sự là biết lãnh đạo.

Chúc em thành công!

**Lãnh đạo phải biết cả những lúc không cần lãnh đạo, mới thực sự là biết lãnh đạo.**

# Câu hỏi 11

**Thưa anh, trong môi trường kinh doanh em rất kỵ dùng từ "xin – cho" trong nội bộ tổ chức, theo anh thì chưa hợp lý chỗ nào?**

Em sợ "xin" hay sợ "cho"? Nỗi sợ trong em là gì? Từ ngữ không phải là vấn đề, nỗi sợ đằng sau đó mới là vấn đề.

Có thể em đã từng mệt mỏi khi phải xin xỏ hoặc năn nỉ ai đó nhiều lắm nên bị tổn thương. Nên bây giờ, mỗi khi em phải đi năn nỉ ai đó, nỗi sợ đó lại sống dậy.

Câu hỏi quan trọng là: cái gì đã làm em tổn thương? Nó không phải là ngoại cảnh, nó là cách nghĩ của em trước ngoại cảnh.

Đức Phật dẫn tăng đoàn đi khất thực, khất thực là đi xin ăn, họ đi từ nhà này sang nhà khác để xin, đi xin mà trong tâm của họ vui vẻ và bình an. Họ không bị đau đớn, vì họ không nghĩ giống em.

Theo Kinh Phật, sự xin ăn của tu sĩ đem lại lợi ích cho mình và cho chúng sinh. Đối với vị Tỳ kheo khất thực thì có năm điều lợi ích:

1. Tâm trí được rảnh rang, ít phiền não.

2. Không bận rộn tâm và thân để kiếm kế sinh nhai.

3. Đoạn trừ tâm kiêu căng ngã mạn.

4. Đoạn trừ lòng tham, không thể tham ăn ngon và ăn nhiều vì ai cho gì ăn nấy, không thể chọn lựa, thức ăn chỉ vừa đầy bát chứ không nhiều hơn nữa, tránh khỏi sự thâu trữ vật thực tiền của.

5. Có nhiều thời gian tu hành.

Ngoài lợi ích cho riêng mình, vị Tỳ kheo khất thực còn mang lại ba điều lợi ích cho chúng sinh như:

1. Tạo cơ duyên cho người bố thí đoạn trừ lòng tham, tức là tạo phước duyên cho họ;

2. Tạo cơ duyên giáo hóa chúng sinh;

3. Nêu gương sống giản dị làm cho người đời bớt tham đắm của cải.

Họ cho rằng như vậy, còn em?

Quan sát sẽ thấy!

Thiền sẽ thấy!

Anh cũng nhiều lần đi xin, đi xin tài trợ cho các chương trình sự kiện có ý nghĩa. Anh hạnh phúc khi làm như vậy, được cũng vui, không được cũng vui. Anh cũng nhiều lần đi cho, cho ai đó, giúp đỡ được ai đó thì anh cảm thấy hạnh phúc.

Phía sau cái kỵ "xin – cho" của em có một nỗi sợ vô hình nào đó, do cách nghĩ nào đó của em tạo ra. "Xin – cho" chỉ là ngoại cảnh, cuộc chiến thực sự nằm trong tâm trí của em. Nhận biết được nó thì tự nó sẽ tan biến và bình an sẽ tràn ngập trong em. Khi đó, "xin – cho" có xuất hiện thì nó cũng không làm gì được em nữa vì em đã làm chủ tâm trí của mình.

Chúc em luôn bình an, hạnh phúc!

**Cuộc chiến thực sự nằm trong tâm trí.**

# Câu hỏi 12

**Hiếu thân mến, chị thấy làm việc không còn niềm vui bởi môi trường (ông chủ) của mình theo phong cách mạnh mẽ, quyết liệt và chỉ quan tâm đến kết quả, tham vọng, mà không nhận được sự chia sẻ, mặc dù chị đã suy nghĩ tích cực để phù hợp nhưng không thực sự vui vẻ trong mình, vậy có nên dừng lại công việc đó không, trong khi chị cũng chưa có kế hoạch làm gì? Chị không muốn mỗi ngày trôi qua phí phạm vì sự buồn phiền khi đi làm.**

Chị làm việc không còn thấy niềm vui vì ông chủ, ông chủ là ngoại cảnh, niềm vui là cái bên trong chị, thuộc về chủ thể. Ngoại cảnh đã tác động và làm thay đổi chủ thể. Trước kia có niềm vui, vì ngoại cảnh lúc đó còn chưa tác động. Bây giờ không còn thấy niềm vui vì ngoại cảnh đã tác động.

Hãy nhớ rằng, ngoại cảnh càng khó khăn, chị càng có cơ hội tập luyện sự bình an bên trong chị. Tập vui vẻ khi bên ngoài ồn ào chính là cách thức tu tập tuyệt vời nhất. Bình an bên trong của chị khi đó mới là bình an sâu sắc nhất. Khó mới cần tu tập, dễ không cần đến tu tập.

Nếu ngoại cảnh khó quá thì mình có thể chọn một nơi dễ hơn để tập luyện, một ông chủ nào đó đỡ khó hơn chẳng hạn. Nhưng khi đó thành tựu cũng thấp hơn.

Nếu chỉ đặt mục tiêu bên ngoài: doanh thu, lợi nhuận, sẽ thấy khó. Nếu biết đặt mục tiêu bên trong: bình an từng phút giây bất chấp ngoại cảnh, sẽ thấy cuộc sống thú vị.

Ông chủ ấy thế nào thì cũng còn duyên nghiệp của ông ấy. Chứ tâm mình xao động thì đúng là nghiệp của mình rồi. Mình yêu cầu ông ấy phải tốt hơn là mình tham. Cái tham đó đã len lỏi, đột nhập thành công vào trong tâm trí mình, lấy mất đi sự vui vẻ và bình an. Tham cái tốt đẹp cũng là tham. Bỏ đi cái tham, cái ham

muốn đó thì sự vui vẻ sẽ trở lại bên trong chị.

Thực sự thì ông chủ ấy đã làm gì chị? Vui hay không vui là do chị quyết định kia mà?

**Tham cái tốt đẹp cũng là tham.**

# Câu hỏi 13

**Nhân viên của em là một thằng thất bại! Em đuổi nó có gì sai?**

Khi bạn nói: "Nhân viên của em là một thằng thất bại!", bạn có biết bây giờ bạn sợ nhất điều gì không?

Bạn sợ nhất sau này nhân viên của bạn sẽ thành công, vì điều đó chứng minh bạn nói sai.

Không ai có thể nói trước được tương lai. Cho dù lúc này, bạn không hài lòng về nhân viên đó, thì người này sẽ còn thay đổi. Nói về tương lai của một con người là nói về một thứ chưa xảy ra, như thế là mạo hiểm, là đã đi quá.

30 năm trước, Mike Tyson từng thuê Donald Trump làm quản lý tài chính cá nhân của mình.

Nhân viên của bạn hôm nay có thể trở thành Tổng thống của bạn vào ngày mai. Bạn cũng có thể trở thành một ai đó bạn không hề ngờ tới. Hôm nay, sự thật là Tyson – người từng là một trong những vận động viên giàu có nhất thế giới – gần như phá sản; còn Donald Trump – người từng phá sản và nợ tới 3 triệu đô-la – đã trở thành Tổng thống Mỹ nhiệm kỳ 2017-2021.

Quan sát suy nghĩ của bạn, trong cơn nóng giận, nó đã thiếu sáng suốt như thế nào.

Lúc tĩnh lặng là lúc ta minh mẫn và sáng suốt nhất.

Chúc bạn thành công!

**Lúc tĩnh lặng là lúc ta minh mẫn và sáng suốt nhất.**

# Câu hỏi 14

**Chia sẻ kiến thức với khuyên nhủ có khác nhau không ạ? Và khác gì với chia sẻ trải nghiệm ạ?**

Chia sẻ kiến thức khác với khuyên bảo.

Chia sẻ là cho đi, là phụng sự, là cống hiến. Khi chia sẻ bạn hàm ý đối tượng thụ hưởng có quyền nhận hoặc không nhận và bạn luôn vui vẻ cho dù thế nào đi chăng nữa. Giống như bông hoa nở, người lữ khách có thể dừng lại nhìn ngắm hoặc đi ngang qua và không hề để ý, nhưng hoa vẫn nở, vẫn tỏa hương, vẫn yêu đời, vẫn thực hiện sứ mệnh chia sẻ của nó. Hoa không nói: người lữ khách ơi, xin hãy dừng lại, người lữ khách ơi, xin hãy nhìn ngắm tôi. Hoa không phải là người đi xin, hoa không áp đặt, việc của hoa là nở, là toả hương, là dâng hiến cho đời.

Khuyên bảo có hàm ý: bạn hãy lắng nghe tôi đi, tôi mang đến điều tốt đẹp cho bạn đây này, bạn mà nghe tôi thì cuộc đời của bạn sẽ tốt hơn đấy.

Khuyên bảo có nguy hiểm. Vì ta không biết được cuộc đời của người kia như thế nào. Ta nhìn cuộc đời họ theo kinh nghiệm của ta, qua lăng kính cá nhân của ta. Ta cho rằng giải pháp nào đó là tốt cho họ nhưng liệu họ có khả năng thực thi giải pháp ấy? Liệu nguồn lực họ có đủ để thực hiện giải pháp ấy? Liệu mối quan hệ của họ có đủ thân thiết để thực hiện giải pháp ấy? Lời khuyên có thực sự mang đến điều tốt cho họ?

Biết đâu, vì vấp ngã, vì thất bại mà họ có trải nghiệm, họ có bài học, họ có sự trưởng thành? Biết đâu, tình huống mà họ đang phải đơn độc đối mặt sẽ đưa họ vào một ngã rẽ, và tận cùng của ngã rẽ ấy chính là tòa lâu đài mà họ mơ ước. Bạn khuyên bảo họ, họ nghe bạn, thế là họ không đi vào ngã rẽ đó nữa. Biết đâu...?

Chẳng ai đoán được tương lai, nên khi ta khuyên bảo, ta đang chơi trò chơi dự đoán! Ta đoán về tương lai và rủi ro đoán sai có ở đó.

Ta cần ý thức điều này và chịu trách nhiệm cho lời khuyên của mình. Chia sẻ trải nghiệm là một phần trong chia sẻ kiến thức, là phần tinh chất nhất, là máu thịt của người chia sẻ. Đó là những

bài học thành công và thất bại đến từ chính cuộc đời của người chia sẻ.Trải nghiệm của người chia sẻ là những điều đã xảy trong cuộc đời của người ấy, nhưng nhớ rằng, điều đó chưa chắc sẽ xảy ra như thế với cuộc đời của bạn.

Khi bạn Hiếu chia sẻ điều gì, đừng làm theo máy móc nhé. Chẳng có gì tuyệt đối đúng đâu.

Chúc bạn thành công!

**Khi ta khuyên bảo, ta đang chơi trò chơi dự đoán! Ta đoán về tương lai và rủi ro đoán sai có ở đó.**

# Câu hỏi 15

**Lòng biết ơn thì liên quan gì đến thành tích trong công việc ạ? Mong anh hãy giải thích.**

Khi bạn biết ơn những người đồng đội đã kề vai sát cánh bên bạn, sự kết nối sẽ xảy ra, khả năng làm việc nhóm sẽ cải thiện.

Khi bạn biết ơn tổ chức đã trả lương cho bạn, tình yêu với tổ chức, tình yêu với sản phẩm sẽ nảy sinh trong bạn và bạn làm việc bởi tình yêu chứ không phải làm việc bởi áp lực.

Khi bạn biết ơn khách hàng đã đến với bạn, bạn sẽ tận tâm phục vụ, khi dịch vụ của bạn sẽ xuất phát từ trái tim nó sẽ chạm tới trái tim. Nó trở thành dịch vụ đỉnh cao, thứ mà kỹ thuật, công nghệ không thể thay thế.

Lòng biết ơn hóa giải những cơn cảm xúc tiêu cực trong bạn, mang lại sự bình an, từ đó mang lại sự minh mẫn sáng suốt cho bạn.

Một nhân viên đã tìm đến tôi trong cơn bức xúc, bạn ấy muốn nhờ tôi hóa giải cảm xúc tiêu cực ấy. Bạn ấy đã biết quan sát, biết tâm mình bị xao động là do mình chứ không phải vì ngoại cảnh, bạn ấy đã giỏi hơn nhiều người nhưng chưa thể hóa giải cảm xúc tiêu cực của chính mình.

Tôi nói bạn ấy ngồi xuống và viết lời cảm ơn 10 người bạn ấy yêu nhất. Bạn ấy viết:

- Con xin cảm ơn bố vì...

- Con xin cảm ơn mẹ vì...

- Xin cảm ơn vợ vì...

- Xin cảm ơn...

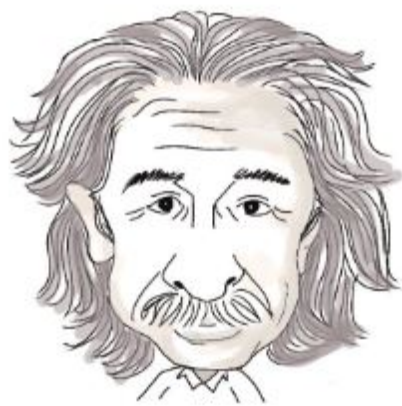
Chờ bạn viết xong, tôi nói bạn ấy đọc lại một lần, rồi bất ngờ bảo bạn ấy chọn một người trong số 10 người ấy để gọi điện thoại nói lời cảm ơn trực tiếp. Bạn ấy chọn bố và bấm máy điện thoại nói lời cảm ơn người bố kính yêu của bạn ấy...

Kỳ diệu thay, ngay sau khi bạn ấy làm xong việc đó, cơn cảm xúc tiêu cực của bạn ấy đã hoàn toàn tan biến. Bạn ấy bình an trở lại. Tôi lại hỏi bạn ấy về tình huống đã làm bạn ấy phát sinh cơn cảm xúc tiêu cực. Thật kỳ lạ, bạn ấy trở nên trầm tĩnh, bao dung và thấu hiểu hơn hẳn so với lúc trước đó.

Lòng biết ơn quan trọng như thế đấy. Nếu ai đó thành công, bạn có thể không rõ bí quyết gì đã giúp họ thành công. Nhưng ở những nơi thất bại, bạn đều thấy thiếu vắng lòng biết ơn.

Người ta cố gắng đo đạc thành tích trong công việc bằng các chỉ tiêu định lượng. Nhưng sự thật là: những yếu tố quan trọng nhất lại khó có thể đo lường. Lòng biết ơn chính là một trong những yếu tố như vậy.

Chúc bạn thành công!



**“Những thứ có thể đo đếm được, thường không mấy quan trọng. Những thứ thật sự quan trọng lại khó lòng đo đếm được.”**

*– Albert Einstein –*

# Câu hỏi 16

**Anh nhận xét gì về phong cách lãnh đạo chỉ giỏi nói mà không làm?**

Trước hết, cụm từ "nói mà không làm" là một cách dùng từ ngữ dễ gây hiểu lầm, "hứa mà không làm" là cách nói chính xác hơn nhằm để chỉ những nhà lãnh đạo không biết giữ lời cam kết. Vì không giữ lời cam kết nên không có hành động, vì không có hành động nên không có kết quả, không ai có thể đặt niềm tin vào nhà lãnh đạo đó.

Cụm từ "nói mà không làm" dễ gây ra hiểu lầm: "nói" không phải là "làm", "làm" không bao gồm "nói". Làm sao ta có thể làm mà không nói, làm mà không giao tiếp được? Bán hàng chẳng hạn, bán hàng chẳng phải là nói sao? Chỉ đạo chẳng phải là "nói" sao? Truyền cảm hứng chẳng phải là "nói" sao? Giảng dạy chẳng phải là "nói" sao?

"Nói" chính là cách là giao tiếp giữa con người, là cách thức nhà lãnh đạo ảnh hưởng tới người khác, từ đó mà có thể dẫn dắt đội ngũ đi đến đích. Vì thế, kỹ năng giao tiếp đã trở thành kỹ năng quan trọng bậc nhất mà nhà lãnh đạo nào cũng phải rèn luyện.

Nhưng khi nói giỏi, nói hay thì người đời lại phán xét "chỉ giỏi nói". Họ không biết rằng, nói chính là một trong những hành động quan trọng nhất của nhà lãnh đạo. Khi một nhà lãnh đạo đang nói chuyện, đang giao tiếp, có nghĩa là anh ta đang làm việc. Nói chuyện là một phần công việc của anh ta.

Thực tế trong xã hội, có những công việc, những vị trí, mà công việc chính của họ là "nói". Đức Phật giảng pháp là "nói", những nhà lãnh đạo truyền cảm hứng là "nói", bán hàng là "nói", huấn luyện đào tạo là "nói"... Nếu không nói thì họ làm gì? Lời nói, ngôn từ có sức mạnh của nó. Lời nói thể kiến tạo, có thể dẫn dắt, có thể hủy hoại, có thể gây thù chuốc oán, có thể hàn gắn, có thể mang lại niềm vui, có thể tạo năng lượng.

Cho nên, "nói" không phải là vấn đề, không giữ lời cam kết mới là vấn đề!

Có bạn nhận xét nhà lãnh đạo nọ "chỉ giỏi nói", tôi mới cười hỏi bạn ấy: người ta có thất hứa gì với em không? Hoặc thất hứa với ai đó mà em được chứng kiến không? Hoặc người ta nói sai sự thật điều gì không? Bạn ấy không trả lời được. Vậy thì người đó đâu có gì để em chê trách? Hãy quan sát xem tâm đố kỵ có nổi lên trong em hay không, khi đố kỵ ai đó, thực chất ta đang đứng ở dưới họ.

Vì vậy, nếu bạn muốn trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc, hãy rèn luyện kỹ năng giao tiếp của mình cho thật giỏi, nói cho thật hay và nói thì phải giữ lời.

Chúc bạn thành công!

**Khi đố kỵ ai đó, thực chất ta đang đứng ở dưới họ.**

# Câu hỏi 17

**Sếp Hiếu ơi, mỗi lần em nhận chỉ tiêu từ sếp giao, em cảm thấy vô cùng áp lực, em không còn động lực để làm việc nữa, em phải làm gì?**

Trước hết, cảm giác áp lực là do cách nghĩ của em tạo ra. Hãy nhận biết sự tinh tế này.

Em đang vui vẻ, anh Hiếu nói vài câu, và áp lực xuất hiện. Chỉ mới khoảnh khắc trước em còn đang hoàn toàn thoải mái, không có chút áp lực nào, bỗng nhiên anh Hiếu nói cái gì đó và áp lực nảy sinh.

Không phải anh Hiếu chui vào đầu của em, chui vào hệ thần kinh của em để điều khiển cảm xúc của em. Anh không có khả năng ấy. Đó là do suy nghĩ của em!

Nghe anh Hiếu nói về chỉ tiêu, ngay lập tức trong đầu em nảy sinh suy nghĩ: "mình không làm được đâu, chỉ tiêu này quá sức, mình sẽ thất bại mất thôi, mình sẽ bị trừ lương, mình sẽ bị đuổi việc", rồi bỗng nhiên, cảm giác áp lực xuất hiện, sự vui vẻ mất đi, mọi thứ trở nên ảm đạm và tối tăm.

Chính suy nghĩ này là thủ phạm. Vì sao ta có suy nghĩ này?

Suy nghĩ này đến từ trải nghiệm trong quá khứ, em đã từng bị áp lực như vậy, đã từng vất vả như vậy, đã từng vật vã như vậy... Suy nghĩ này có những giả định ẩn cần phải làm rõ:

• Nó giả định năng lực của em không có bất cứ sự tiến bộ gì so với quá khứ.

• Nó giả định đồng đội của em không có bất cứ một sự tiến bộ gì.

• Nó giả định tổ chức của em không có bất cứ sự tiến bộ gì.

• Nó giả định, sản phẩm, quy trình, công nghệ không có gì thay đổi.

• Nó giả định nguồn lực của em không có gì thay đổi.

• Nó giả định cách làm của chúng ta không có gì thay đổi.

Sự thật là, tất cả những giả định này đều không đúng! Làm sao mà năm tới có thể giống hệt như năm trước được?

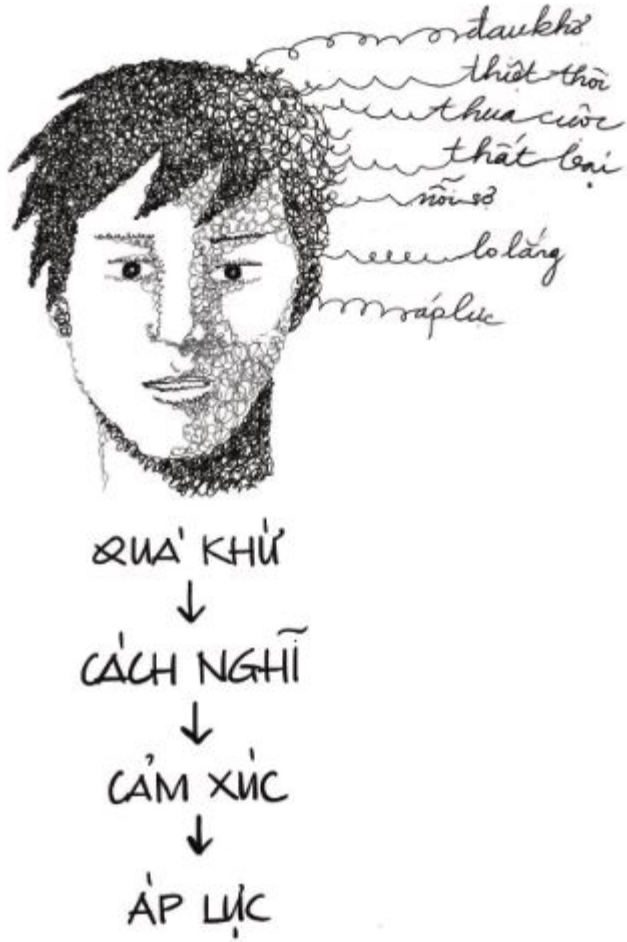
Em có nhận ra, cùng một chỉ tiêu, mỗi người với kinh nghiệm trong quá khứ khác nhau thì suy nghĩ và cảm giác sẽ khác nhau không? Vậy suy nghĩ nào đúng? Cảm giác nào đúng?

Hãy nhận ra, cảm giác áp lực của em đến từ những giới hạn quá khứ. Em lớn lao hơn thế. Ngay giây phút em quyết định dũng cảm vượt qua bóng ma quá khứ ấy, một tiếng gầm vang trỗi dậy, nỗi sợ hãi bị bỏ lại, em cho phép bản thân mình một cơ hội lớn để thách thức giới hạn của chính mình.

Đây chính là con đường đấu tranh nội tâm mà tất cả những người thành công phải đi qua. Họ không nắm chắc được tương lai, chẳng ai nắm chắc được tương lai cả, họ chỉ đơn giản là vượt thoát quá khứ và sống trọn vẹn với phút giây hiện tại.

Khởi đầu của lãnh đạo bản thân là nhận lãnh trách nhiệm phát triển chính mình. Không ai làm thay ta được.

Chúc em thành công!




**Khởi đầu của lãnh đạo bản thân là nhận lãnh trách nhiệm phát triển chính mình.**

# Câu hỏi 18

**Anh ơi, làm thế nào để cân bằng giữa công việc và cuộc sống?**

Đây là một câu hỏi sai!

Công việc và cuộc sống không phải là hai thứ khác nhau. Công việc chính là một phần của cuộc sống. Cuộc sống bao gồm công việc. Đây không phải là hai thứ phân biệt để ta lựa chọn.

Hồi nhỏ tôi thấy ở UBND phường nơi tôi ở có dán thông báo: “Phụ nữ và nhân dân không được đổ rác ra đường.” Tôi ngạc nhiên lắm, vậy phụ nữ không phải là nhân dân, nhân dân không bao gồm phụ nữ hay sao?

Nếu ta cố ý phân biệt phụ nữ và nhân dân, thì câu hỏi: “Chọn phụ nữ hay chọn nhân dân?” trở thành một câu hỏi ngớ ngẩn, không

thể có câu trả lời được.

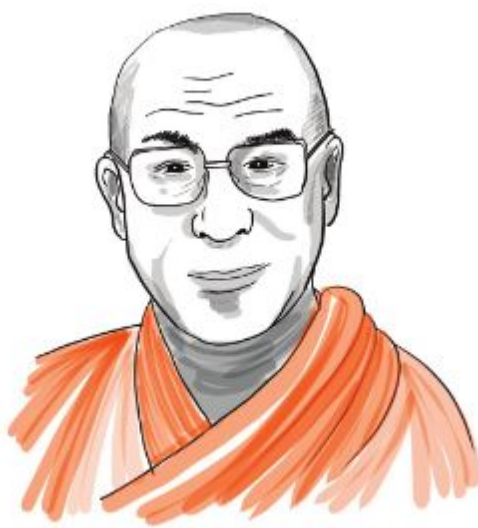
Công việc và cuộc sống cũng y như vậy, người ta cố gắng phân biệt công việc khỏi cuộc sống và đi tìm điểm cân bằng nào đó. Không thể có câu trả lời được.

Trước hết hãy hiểu tại sao lại có câu hỏi này. Đó là bởi vì, công việc đã trở thành một thứ mà người ta không thích, một thứ gây áp lực, một thứ mà người ta buộc phải làm. Nên lúc làm việc, người ta có cảm giác mình đang không sống. Vì vậy mà người ta cảm thấy, sống chỉ là phần còn lại sau khi đã loại bỏ công việc. Thế thì người ta sống ít nhỉ?

Người hỏi câu hỏi này là người đang gặp vấn đề căng thẳng, áp lực trong công việc. Người không có áp lực trong công việc, ung dung tự tại trong công việc, yêu công việc sẽ không hỏi câu hỏi này.

Khi người ta hỏi đức Đạt-Lai Lạt-Ma: Tại sao ngài có thể làm nhiều việc đến như vậy? Ông ấy trả lời: Vì tôi đang sống. Công việc là cuộc sống của tôi.

Bạn thân mến, vậy thì tôi phải hỏi lại bạn: Bạn đang có vấn đề gì với công việc của mình vậy?



**“Công việc là cuộc sống của tôi.”**

*- Dalai Lama -*

# Câu hỏi 19

**Làm sao để em có thể yêu công việc mình đang làm?**

Tôi cho rằng, đây là một câu hỏi quan trọng bậc nhất mà mỗi chúng ta đều phải đi tìm câu trả lời. Cuộc đời của tôi trải qua ba giai đoạn tìm kiếm.

Đầu tiên, tôi hiểu công việc là tổ chức, là doanh nghiệp. Và tôi đi tìm một tổ chức mà tôi có thể gắn bó lâu dài. Tôi chọn thương hiệu mà mình thích, nhờ người giới thiệu, nộp đơn xin ứng tuyển, đi phỏng vấn... cho đến khi tôi đạt được mục tiêu này.

Sau đó tôi lại cho rằng, tổ chức chưa phải là thứ quan trọng nhất, vị trí của mình trong tổ chức đó mới thực sự là quan trọng. Thế là tôi đi tìm vị trí. Tôi rèn luyện, phấn đấu để ngày càng có được vị trí cao hơn, mức độ ảnh hưởng lớn hơn, thu nhập tốt hơn.

Rồi đến một lúc tôi cũng đạt được mục tiêu trên, tôi có được vị trí mà nhiều người ao ước. Đến lúc đó thì tôi phát hiện ra, có những công việc tôi càng làm thì càng khoẻ, càng có nhiều năng lượng, ngược lại cũng có những công việc tôi càng làm càng mệt mỏi, càng làm càng tiêu hao nhiều năng lượng.

Tôi đi đến giai đoạn thứ ba, đó là chọn làm những công việc kích hoạt được năng lượng của bản thân. Những công việc có một sự liên hệ sâu sắc nào đó với những thứ đã có sẵn bên trong bản thể của tôi, nơi mà trước đây tôi không hề để ý.Tôi phát hiện, những thứ bên trong bản thể của tôi đã có sẵn từ khi tôi được sinh ra, khi tôi đến với cuộc đời này thì nó đã sẵn có ở đó rồi. Cứ như thể, tôi đến với cuộc đời này để phải làm gì đó với nó vậy. Giống như có người thì theo đuổi việc ca hát, có người thì theo đuổi hội hoạ, người khác lại theo đuổi việc nấu nướng... Còn với tôi, đó chính là nghề đi chia sẻ.

Khi tôi làm công việc này thì năng lượng được tạo ra. Khi tôi làm công việc này, tôi ngập tràn hạnh phúc. Khi tôi làm công việc này, trong tôi ngập tràn tình yêu. Khi tôi làm công việc này, từng tế bào của cơ thể như rung lên hòa quyện.

Bạn hãy quan sát một cầu thủ bóng đá phải ngồi trên ghế dự bị để xem đồng đội thi đấu, trông anh ta im lìm, không một chút năng lượng nào. Nhưng ngay khi huấn luyện viên yêu cầu thay người, anh này được vào sân, mọi thứ hoàn toàn thay đổi, anh ta khởi động, anh ta nhảy nhót, anh ta hưng phấn, năng lượng khởi sinh.

Anh ta đang yêu, anh ta đang sống.

Câu hỏi của bạn là làm sao để có thể yêu công việc mà mình đang làm?

Câu trả lời này nhất định bạn phải đi tìm, người khác không thể tìm thay cho bạn được, nó liên quan đến thứ đã có sẵn ở bên trong bản thể của bạn. Bạn nhất định phải tìm ra nó.

# Câu hỏi 20

**Em là một người quản lý giỏi tại một công ty có danh tiếng. Em thay đổi công việc để đến một công ty nhỏ hơn nhưng với mức lương cao hơn. Nhưng tại đây em đã hoàn toàn bế tắc. Em yêu cầu mọi người phải có ý thức hơn, chăm chỉ hơn, như các bạn ở công ty cũ của em, nhưng họ không thể. Vậy em phải làm gì?**

Công ty lớn có những lợi thế của nó: thương hiệu, công nghệ, quy trình, sản phẩm, năng lực của đội ngũ, văn hoá doanh nghiệp... Công ty nhỏ hơn không thể có được những điều đó. Thế nên, đối với một nhà lãnh đạo, nhà quản lý, việc dẫn dắt một công ty nhỏ có thể khó hơn rất nhiều so với dẫn dắt một công ty lớn.

Hãy tưởng tượng thế này, em giống như người thợ máy giỏi, đang làm việc trong một nhà máy hiện đại, bỗng nhiên bị điều động về làm việc cho một nhà máy lạc hậu. Bây giờ thì em muốn làm gì cũng khó khăn. Những ký ức tốt đẹp về nhà máy hiện đại trước đây ùa về, em thèm khát có lại được những thứ em đã từng có. Em yêu cầu nhà máy lạc hậu này phải trở nên hiện đại hơn nhưng điều đó là không thể, và thế là bế tắc.

Ta ở với người vợ mới nhưng lại thèm khát người vợ cũ. Tấn bi kịch bắt đầu. Ta yêu cầu người vợ mới của mình phải giống như người vợ cũ. Điều đó là không thể. Giờ thì chẳng ai có thể hạnh phúc, cả ta và cả cô vợ mới của ta. Mà không hạnh phúc thì người ta không thể làm việc được.

Vậy thì người thợ máy ấy chưa thực sự là người thợ máy giỏi. Người thợ giỏi không đổ lỗi, anh ta sẽ xắn tay áo lên, xông vào hòa mình đồng cam cộng khổ với nhà máy, nỗ lực vận hành nhà máy đó hoạt động. Anh ta hiểu rằng, kết quả của nhà máy này không thể so sánh với nhà máy hiện đại trước đây anh ta từng làm việc, nhưng giờ đây, nhà máy này mới là nơi quan trọng nhất với anh ta, cái nhà máy hiện đại kia đã là quá khứ rồi. Thế thì cơn thèm khát sẽ không xuất hiện, anh ta đón nhận được thực tại, không

chối bỏ nó. Kể từ đây, anh ta mới có khả năng dẫn dắt được thực tại, rồi dần dần thay đổi thực tại.

Em muốn dẫn dắt công ty hiện nay của em thì trước hết em phải quên công ty cũ đi. Hãy đón nhận công ty mới này, đây mới là thực tại của em, đón nhận cả những điều nó có và cả những điều nó chưa có. Làm được như vậy em mới có thể bình tâm, mới có thể kết nối với đội ngũ, sau đó mới nói đến chuyện dẫn dắt họ. Làm được như vậy, em mới thực sự trở thành một nhà lãnh đạo giỏi.

Chúc em thành công!

**Chối bỏ thực tại là cách thất bại nhanh nhất của nhà lãnh đạo.**

# Câu hỏi 21

**Câu hỏi này cứ luẩn quẩn trong đầu em: nếu mình có định hướng công việc khác với định hướng công việc hiện tại đang làm nhưng môi trường là cái níu giữ mình, thì mình làm thế nào cho cân bằng ạ?**

Trạng thái hồn ở một nơi, xác ở một nơi quả thật không hề dễ chịu. Bạn đang ở một nơi nhưng lòng lại đang hướng về một nơi khác. Bạn bị phân mảnh, bị giằng xé và vì thế cảm thấy bối rối, cảm thấy mất cân bằng, thậm chí có thể là đau đớn. Bây giờ bạn muốn kết thúc tình trạng này.

Hồn xác hợp nhất thì sẽ hết giằng xé!

Hồn xác hợp nhất thì sẽ cân bằng!

Hoặc là bạn dũng cảm theo đuổi định hướng mà bạn đã vạch ra. Nếu bạn thực sự muốn thì ai có thể cản trở bạn? Khi thực sự muốn người ta sẽ đi tìm giải pháp. Khi không muốn, người ta sẽ đi tìm lý do. Bạn nhắc đến "môi trường", hãy nhận ra đó chỉ là lý do thôi. Nguyên nhân thực sự là bạn chưa đủ muốn.

Thử tưởng tượng, nếu cái đích bạn muốn đến là tình yêu của bạn, là những người thân yêu của bạn, là cuộc sống của bạn, thì có lẽ bạn đã chạy ùa tới ngay rồi, không lý do nào có thể cản trở được bạn và bạn cũng không phải hỏi câu hỏi này. Khi đó hồn và xác sẽ cùng đến được nơi mình mong muốn, và chúng sẽ hợp nhất.

Lựa chọn thứ hai là bạn hãy ở lại, hãy quên cái định hướng kia đi, vì nó không thực tế. Ít nhất thì nó không thực tế tại thời điểm này. Giống như trời đang nắng, bạn ước trời mưa, và điều đó không thể được. Nếu bạn quyết định ở lại thì hồn và xác cũng sẽ hợp nhất, tình trạng giằng xé sẽ kết thúc. Sự mất cân bằng, giằng xé chỉ xảy ra khi ta chưa ra được quyết định. Nếu mọi việc đã được quyết định thì cảm giác này sẽ biến mất, sự vui vẻ sẽ trở lại trong bạn,

năng lượng sẽ khởi sinh trở lại trong bạn.

Muốn vào nhà thì vào đi, muốn ra ngoài khám phá thì ra ngoài khám phá đi. Đừng ngồi trên hàng rào như thế. Vì ngồi ở đó... rất đau.

Bạn cần có trách nhiệm với sự vui vẻ và bình an của chính mình. Để thực hiện được trách nhiệm đó, bạn phải quyết định. Đi cũng được, ở cũng được, nhưng phải quyết định. Không ai làm thay bạn được. Nếu không quyết định, bạn sẽ có lỗi với bản thân mình, bạn sẽ có lỗi với tổ chức nơi bạn đang làm việc.

Điều gì khiến cho bạn không ra được quyết định vậy? Có một kẻ giấu mặt ở đó. Đó là nỗi sợ. Nếu không sợ thì bạn đã quyết định được rồi.

Vì sợ mà muốn đi? Hay vì sợ mà không dám đi?

Bạn sợ điều gì?

**Hồn xác cần hợp nhất.**

**Câu hỏi 22.**

**Nhân viên của em rất thiếu trách nhiệm, em cần phải làm gì để dạy cho họ có trách nhiệm hơn?**

Trách nhiệm là một danh từ đẹp. Nhưng sử dụng nó có đẹp hay không lại là chuyện khác.

Cuộc đời tôi đã từng sử dụng từ trách nhiệm này để kết tội người khác. Tôi đã dùng từ trách nhiệm này như một con dao sắc để tấn công con người: cậu là đồ vô trách nhiệm, cậu hãy xem lại trách nhiệm của mình đi... Khi nói những lời nói đó, cơn giận dữ đang ở trong tôi. Người giận dữ là người bất an, và tôi lan toả sự bất an sang cho người khác.

Hậu quả là, tôi càng làm như vậy thì nhân viên của tôi càng mất động lực, càng mất động lực thì họ càng uể oải, càng uể oải thì họ hành động càng ít, hành động càng ít thì họ lại thiếu trách nhiệm nhiều hơn nữa.

Bạn thân mến, nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm trước mọi việc xảy ra. Khi một nhân viên không hoàn thành trách nhiệm thì đó cũng là trách nhiệm của bạn. Bạn phải chịu trách nhiệm về việc người khác đã thiếu trách nhiệm. Khi chỉ nói về trách nhiệm của người khác, ta đang không nhìn thấy trách nhiệm của chính mình. Hãy nhận ra sự tinh tế ấy.

Khi nhà lãnh đạo đứng lên nhận trách nhiệm về việc người khác không có trách nhiệm, mọi việc bắt đầu thay đổi. Anh cần phải làm gì để em có trách nhiệm hơn với công việc? Anh cần phải giúp đỡ em như thế nào để em có trách nhiệm hơn? Anh xin nhận lãnh trách nhiệm giúp em có trách nhiệm. Vì trách nhiệm sẽ là thứ thay đổi cuộc đời của em và anh muốn nhìn thấy em thành công...

Khi đó, tấn công sẽ chuyển hóa thành kết nối, bất an được đẩy lùi, tình yêu con người, tình yêu tổ chức bắt đầu xuất hiện. Và bây giờ, dẫn dắt là có thể.

Nhận lãnh trách nhiệm là thái độ. Nó không phải kiến thức, kỹ năng, nên cách dạy nhân viên về trách nhiệm không giống như cách dạy kiến thức và kỹ năng. Trách nhiệm không dạy được.

Trách nhiệm là tình yêu với công việc, tình yêu với tổ chức. Và bạn là người lan tỏa thứ tình yêu đó. Nhà lãnh đạo phải làm gương, phải trở thành hình mẫu sống về chữ trách nhiệm cho đến

khi ánh sáng của nó chiếu rọi mọi góc còn tăm tối trong tổ chức.

Ta không chiến đấu được bóng tối. Việc của ta là thắp sáng lên.

Chúc bạn thành công!

**Ta không chiến đấu được bóng tối**

**Việc của ta là thắp sáng lên!**

# Câu hỏi 22

**Nhân viên của em rất thiếu trách nhiệm, em cần phải làm gì để dạy cho họ có trách nhiệm hơn?**

Trách nhiệm là một danh từ đẹp. Nhưng sử dụng nó có đẹp hay không lại là chuyện khác.

Cuộc đời tôi đã từng sử dụng từ trách nhiệm này để kết tội người khác. Tôi đã dùng từ trách nhiệm này như một con dao sắc để tấn công con người: cậu là đồ vô trách nhiệm, cậu hãy xem lại trách nhiệm của mình đi... Khi nói những lời nói đó, cơn giận dữ đang ở trong tôi. Người giận dữ là người bất an, và tôi lan toả sự bất an sang cho người khác.

Hậu quả là, tôi càng làm như vậy thì nhân viên của tôi càng mất động lực, càng mất động lực thì họ càng uể oải, càng uể oải thì họ hành động càng ít, hành động càng ít thì họ lại thiếu trách nhiệm nhiều hơn nữa.

Bạn thân mến, nhà lãnh đạo phải chịu trách nhiệm trước mọi việc xảy ra. Khi một nhân viên không hoàn thành trách nhiệm thì đó cũng là trách nhiệm của bạn. Bạn phải chịu trách nhiệm về việc người khác đã thiếu trách nhiệm. Khi chỉ nói về trách nhiệm của người khác, ta đang không nhìn thấy trách nhiệm của chính mình. Hãy nhận ra sự tinh tế ấy.

Khi nhà lãnh đạo đứng lên nhận trách nhiệm về việc người khác không có trách nhiệm, mọi việc bắt đầu thay đổi. Anh cần phải làm gì để em có trách nhiệm hơn với công việc? Anh cần phải giúp đỡ em như thế nào để em có trách nhiệm hơn? Anh xin nhận lãnh trách nhiệm giúp em có trách nhiệm. Vì trách nhiệm sẽ là thứ thay đổi cuộc đời của em và anh muốn nhìn thấy em thành công...

Khi đó, tấn công sẽ chuyển hóa thành kết nối, bất an được đẩy lùi, tình yêu con người, tình yêu tổ chức bắt đầu xuất hiện. Và bây giờ, dẫn dắt là có thể.

Nhận lãnh trách nhiệm là thái độ. Nó không phải kiến thức, kỹ năng, nên cách dạy nhân viên về trách nhiệm không giống như cách dạy kiến thức và kỹ năng. Trách nhiệm không dạy được.

Trách nhiệm là tình yêu với công việc, tình yêu với tổ chức. Và bạn là người lan tỏa thứ tình yêu đó. Nhà lãnh đạo phải làm gương, phải trở thành hình mẫu sống về chữ trách nhiệm cho đến khi ánh sáng của nó chiếu rọi mọi góc còn tăm tối trong tổ chức.

Ta không chiến đấu được bóng tối. Việc của ta là thắp sáng lên.

Chúc bạn thành công!

**Ta không chiến đấu được bóng tối**

**Việc của ta là thắp sáng lên!**

# Câu hỏi 23

**Em rất sợ nhân viên của mình bỏ đi, em nên làm gì?**

Nhân viên bỏ đi chưa phải là điều đáng sợ. Điều thật sự đáng sợ là kẻ yếu kém không bỏ đi. Nếu nhân viên yếu kém rời đi, nhân viên có thái độ tiêu cực rời đi, nhân viên có tư tưởng trục lợi rời đi, thì xin được chúc mừng em, em nên mừng vì điều đó.

Nếu người rời đi là nhân viên giỏi, em cần tìm hiểu lý do thực sự đã khiến họ rời khỏi. Có thể do xung đột với người quản lý trực tiếp, có thể do đối thủ cạnh tranh chào mức lương hấp dẫn hơn, có thể do niềm tin đổ vỡ, có thể do theo đuổi ước mơ riêng... Trăm nghìn lý do khác nhau, nhưng sự thật là chỉ có một lý do duy nhất. Đó là: tình yêu của nhân sự đó với công ty đã không còn như xưa nữa. Hoặc là đã bớt yêu, hoặc là đã yêu ai đó khác nhiều hơn.

Có trăm nghìn lý do khiến các cặp đôi yêu nhau rồi chia tay. Nhưng sự thật là chỉ có một lý do duy nhất: họ không còn yêu nhau nữa. Ta cần nhận thức như sau:

1. Cố gắng giữ lại một người chỉ là giữ được phần xác của họ, phần hồn của họ mà đã hướng về nơi khác rồi thì hiệu quả của việc giữ người không còn đảm bảo.

2. Cách tốt nhất để giữ được phần hồn của ai đó là tình yêu, tình yêu với con người, tình yêu với tổ chức. Nếu không có tình yêu, thì phải trả rất nhiều tiền, mức lương phải hấp dẫn hơn mới có thể thu hút được họ. Và ngay cả trong trường hợp này thì sự gắn bó của nhân sự cũng yếu. Người đến với bạn vì tiền thì một ngày nào đó sẽ rời khỏi bạn vì tiền.

3. Cách tốt nhất để khơi gợi và nuôi dưỡng tình yêu trong tổ chức là xây dựng văn hóa doanh nghiệp. Mỗi người nhân viên phải khao khát hướng tới tầm nhìn của công ty, được truyền cảm hứng bởi sứ mệnh của công ty, hành xử theo giá trị cốt lõi của công ty

và người lãnh đạo cao nhất phải là hiện thân của những điều đó.

Một nhân sự giỏi rời khỏi công ty thì gây nguy cơ lớn hơn là: nhiều người giỏi khác cũng có thể rời khỏi. Việc của nhà lãnh đạo không phải là đi xử lý một tình huống nghỉ việc cụ thể, việc của nhà lãnh đạo là phải hành động để những điều tương tự không xảy ra. Việc của nhà lãnh đạo không chỉ là đi xử lý một đám cháy, việc của nhà lãnh đạo là phải xây dựng một hệ thống phòng cháy chữa cháy.

Vì vậy, xây dựng văn hoá doanh nghiệp cần phải được quan tâm sớm hơn, nhiều hơn. Không để rơi vào cảnh "mất bò mới lo làm chuồng".

Văn hoá doanh nghiệp chưa vững hoặc vững rồi mà vẫn có nhân viên giỏi kiên quyết rời đi thì hãy biến họ thành một đại sứ thương hiệu của mình. Hãy cư xử thật tử tế để họ đi đâu cũng nói tốt về môi trường làm việc ở công ty cũ, sẵn sàng giới thiệu khách hàng cho công ty cũ, cuối tuần lại cà phê với anh em đồng nghiệp cũ, có cơ hội gì "ngon" lại giới thiệu về cho công ty cũ. Vậy thì đi mà đâu có đi! Làm được như vậy thì lo gì người giỏi không đến.

Người ta chỉ sợ khi chưa biết phải làm gì. Biết phải làm gì rồi thì không phải sợ nữa. Hành động thôi.

Chúc em thành công!

**Người ta chỉ sợ khi chưa biết phải làm gì. Biết phải làm gì rồi thì không phải sợ nữa. Hành động thôi!**

# Câu hỏi 24

**Em đang có một công việc ổn định, em rất hài lòng với công việc đó, em có nên khởi nghiệp không ạ?**

Khi em còn hỏi câu hỏi này thì câu trả lời là "Không nên!"

Tương tự như nếu em hỏi: "Em có nên yêu ai đó hay không nhỉ?" thì câu trả lời sẽ là "Không!", vì nếu thực sự trái tim của em đã bị cuốn hút bởi ai đó rồi thì em sẽ không còn hỏi câu hỏi này. Còn hỏi câu hỏi này thì còn chưa biết đến yêu. Khi tình yêu còn chưa khởi sinh ở trong em thì em có thể yêu ai đó được sao? Điều đó là không thể. Nếu cố ý mà đến, cưỡng ép mà đến, đùa giỡn mà đến, thì cái yêu đó không thật, cái yêu đó là giả dối, và ta có thể làm tổn hại chính mình, làm tổn hại người khác.

Nếu khởi nghiệp thực sự là sứ mệnh của cuộc đời em, là con đường mà em nhất định phải theo đuổi, nó làm trái tim em phải thổn thức hàng đêm thì em sẽ không phải hỏi câu hỏi này.

Khởi nghiệp là một hành trình gian nan bậc nhất, vất vả bậc nhất, thách thức mọi giới hạn của bản thân. Nó đòi hỏi em phải có một tình yêu thực sự, một niềm đam mê cháy bỏng. Và vì vậy, sự lựa chọn trong tâm phải rất rõ ràng, dứt khoát, không suy chuyển.

Khi em hỏi câu này, có lẽ em còn chưa biết bản thân mình thực sự muốn gì. Và em hỏi tôi: "Anh ơi, anh có biết em muốn gì không?" Tôi làm sao có thể trả lời được, người duy nhất có thể trả lời chính là em.

Em đang có một công việc ổn định, em đang rất hài lòng với nó, vậy còn gì hơn thế? Hãy tận hưởng nó, hãy thưởng thức nó, hãy khám phá nó và nó sẽ đưa em đến những đỉnh cao của cuộc sống.

Làm việc có tâm, tự khắc có tầm!

Chúc em thành công!

**Làm việc có tâm, tự khắc có tầm!**

# Câu hỏi 25

**Em là một quản lý cấp trung, tính cách cương trực, thẳng thắn, quyết liệt, năng lực khá, năm nào cũng có danh hiệu, nhưng vì tính không thích ăn nhậu và lấy lòng các sếp nên không được các sếp ưu ái hay không hỗ trợ gì em trong công việc. Em nhìn thấy con đường thăng tiến của mình không lên được. Mà em không lên được thì nhân viên em không lên được. Vậy em có nên qua tổ chức khác để lên vị trí cao hơn?**

Ăn nhậu và lấy lòng không phải là vấn đề, kết nối mới là vấn đề. Nhiều người coi ăn nhậu và lấy lòng là giải pháp duy nhất để có được sự kết nối: kết nối với khách hàng cũng phải ăn nhậu, kết nối với lãnh đạo cũng phải ăn nhậu, kết nối với nhân viên cũng phải ăn nhậu. Đó là bởi vì... họ không biết cách kết nối nào khác, hoặc là họ đã quá quen và nghiện ngập chuyện này.

Hãy nhận ra có rất nhiều cách thức để kết nối: động viên có thể giúp kết nối, lắng nghe có thể giúp kết nối, chia sẻ trách nhiệm có thể giúp kết nối, nhìn vào mắt nhau có thể giúp kết nối, nói lời cảm ơn có thể giúp kết nối, nói lời xin lỗi có thể giúp kết nối... Những cách kết nối này hiệu quả hơn ăn nhậu rất nhiều, em có thể thử nghiệm.

Thực sự thì em không thích ăn nhậu, hay em không thích sếp? Nếu đã thích ai đó rồi, thì đi chơi với người đó, uống chút gì đó với người đó, đâu có gì khó khăn?

Nếu em không thích nhậu, có thể chọn cách kết nối khác. Nếu em không thích sếp, có thể chọn sếp khác.

Nhưng trước khi thay đổi, hãy thử thành thật. Em có thực sự là người cương trực, thẳng thắn và quyết liệt như em nói? Em có dám nói thật lòng mình với sếp, rằng em không thích ăn nhậu, rằng em không thích nịnh bợ, rằng đối với em kết quả công việc mới là điều quan trọng? Em có dám nói thật với sếp, rằng em đang

mất niềm tin, rằng em nghĩ mình không có cơ hội thăng tiến ở đây?

Một người sếp thực sự có năng lực, chắc chắn sẽ đánh giá cao sự thẳng thắn như vậy. Nếu không, em có thể ra đi và không phải hối tiếc bất cứ điều gì. Vì em đã sống hết mình, thẳng thắn, thành thật và dũng cảm.

Chân thành và thật lòng chưa chắc kết quả đã tốt. Nhưng chân thành và thật lòng thì sẽ không bao giờ phải hối tiếc!

Nhân viên của em không liên quan đến quyết định của em. Họ thăng tiến được hay không, phải do chính thành tích và năng lực của bản thân họ, không phải em nhường cho họ mà được. Nếu chỉ vì em rời đi mà họ được bổ nhiệm, không phải là do họ có năng lực, thì đó có thể là điều tai hại với họ sau này.

Cuối cùng thì em có chắc chắn rằng em không có cơ hội thăng tiến ở đây? Không ai có thể nói trước được tương lai. Hãy nhớ rằng em đang được công ty ghi nhận đấy nhé. Chẳng phải năm nào em cũng có danh hiệu đấy sao?

Chúc em thành công!

Nên...
Không nên...
Anh ấy không hài lòng thì sao?
liệu anh ấy có.
Mình sẽ nói thật để sau này khỏi hối tiếc
Mình có nên nói cho anh ấy biết là mình không thích điều này ???

Chân thành và thật lòng
chưa chắc đạt kết quả tốt.
Nhưng chân thành và thật lòng
thì sẽ không bao giờ phải hối tiếc.

# Câu hỏi 26

**Em rất thích cách thức xây dựng đội ngũ của anh, anh có thể chia sẻ với em và các bạn được không?**

Theo Huấn luyện viên Alain Goudsmet của Mentally Fit, có chín thành tố để tạo nên một đội ngũ xuất sắc. Ta hình dung xây dựng một đội ngũ giống như xây dựng một đội tuyển bóng đá vậy.

Khởi đầu, mỗi cầu thủ chỉ là những phần tử rời rạc và đội tuyển chưa hình thành. Ba thành tố đầu tiên giúp cho các cầu thủ kết dính lại với nhau. Thành tố thứ nhất là mục tiêu chung, thành tố thứ hai là sự tin tưởng, thành tố thứ ba là luật chơi chung như: giá trị cốt lõi, văn hoá ứng xử, đồng phục, nội quy quy định, màu cờ sắc áo...

Ba thành tố tiếp theo giúp cho đội tuyển có thể thi đấu một cách hiệu quả. Thành tố thứ tư là vai trò. Mỗi thành viên được phân công đảm nhận những vai trò riêng: người chơi tiền vệ, người chơi tiền đạo, người làm thủ môn… Sự phân công này được căn cứ theo năng lực của mỗi cầu thủ. Không phải ai cũng có thể chơi mọi vị trí. Thành tố thứ năm là động lực, mọi người phải hứng khởi và phải có năng lượng thì đội bóng mới chơi hay được.

Thành tố thứ sáu là năng khiếu, trong một đội ngũ hiệu quả thì yếu tố năng khiếu đặc biệt quan trọng, ví dụ như đội tuyển U23 Việt Nam có những cầu thủ tài năng như Quang Hải, Công Phượng chẳng hạn, những cầu thủ này có khả năng tạo ra đột biến cho cả trận đấu.

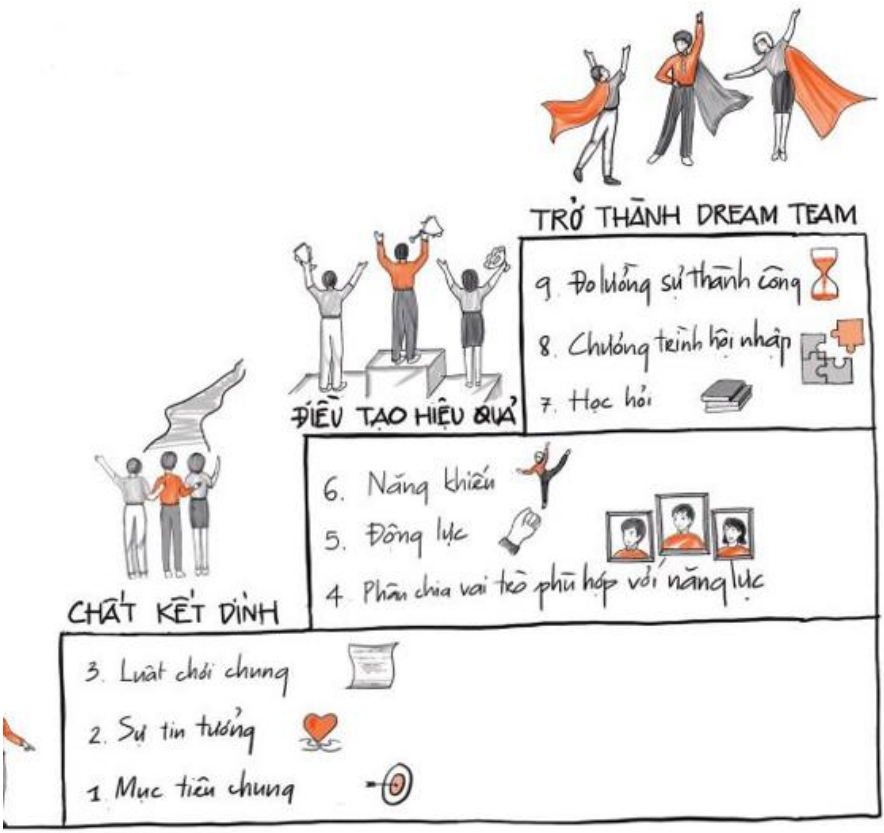
Ba thành tố cuối cùng giúp cho đội tuyển trở thành một dream team (đội bóng mơ ước). Thành tố thứ bảy là học hỏi, các cầu thủ không chỉ tập luyện những chiến thuật, kỹ năng mới mà còn phải học hỏi từ chính những sai lầm của họ sau mỗi trận đấu, những bài học sẽ làm cho họ không ngừng tiến bộ. Thành tố thứ tám là những chương trình hội nhập cho cầu thủ mới, không biết mở cửa

để đón chào những cầu thủ giỏi khắp nơi về đầu quân thì sẽ đội tuyển khó có thể lớn mạnh. Thành tố thứ chín là phải đo lường được sự tiến bộ của từng cầu thủ, không đo lường thì không biết các cầu thủ đang ở thể trạng nào, phong độ ra sao, và nếu thế thì việc sắp xếp đội hình ra sân sẽ không thể tối ưu được.

Nhà lãnh đạo là người chịu trách nhiệm xây dựng đội ngũ của mình. Không thể có nhà lãnh đạo xuất sắc nếu thiếu một đội ngũ xuất sắc. Không thể có một Park Hang-seo xuất sắc nếu không có một đội tuyển U23 Việt Nam xuất sắc.

Chúc em thành công!

**Không thể có nhà lãnh đạo xuất sắc nếu thiếu một đội ngũ xuất sắc.**


TRỞ THÀNH DREAM TEAM
9. Đo lường sự thành công
8. Chương trình hội nhập
7. Học hỏi
ĐIỀU TẠO HIỆU QUẢ
6. Năng khiếu
5. Động lực
4. Phân chia vai trò phù hợp với năng lực
CHẤT KẾT DÍNH
3. Luật chơi chung
2. Sự tin tưởng
1. Mục tiêu chung

# Câu hỏi 27

**Có lần em thấy một bạn nhân viên của anh dẫn chương trình trên sân khấu không được tốt lắm, nhưng anh lại khen ngợi bạn ấy. Liệu rằng cách làm như thế có khiến cho bạn ấy chủ quan, cứ tưởng là mình giỏi, sinh lòng kiêu ngạo, rồi không chịu học tập rèn luyện gì nữa hay không?**

Hoàn toàn có khả năng ấy xảy ra nếu như người lãnh đạo chỉ biết khen ngợi, thậm chí nguy hiểm hơn là công nhận những thành tích yếu kém.

Khen ngợi tạo ra động lực nhưng điều đó chưa đủ, nhà lãnh đạo còn cần phải biết phản hồi góp ý để nhân viên có thể sửa chữa những điều mình làm chưa tốt, từ đó ngày càng tiến bộ hơn, ngày càng giỏi giang hơn. Khen ngợi mang đến động lực, còn phản hồi góp ý mang đến bài học và sự phát triển. Chỉ khen ngợi thì thiếu đi sự phát triển, chỉ phản hồi góp ý thì thiếu đi động lực. Chúng ta cần cả hai yếu tố ấy.

Có những nhà lãnh đạo chỉ giỏi khen, nhân viên của họ vì thế rơi vào chủ quan, kiêu căng tự mãn. Có những nhà lãnh đạo lại chỉ tập trung vào phản hồi góp ý, nên nhân viên của họ thường xuyên bị căng thẳng và mất động lực.

Trường hợp em nhìn thấy thì có bối cảnh riêng. Bạn nhân viên đó chưa bao giờ dám bước lên sân khấu, chưa bao giờ dám nói trước đám đông, chưa bao giờ dám dẫn một chương trình nào, bởi bên trong bạn ấy là nỗi sợ bị chỉ trích. Ngày hôm đó bạn ấy bước lên, chính là ngày đầu tiên bạn ấy dám vượt qua chính mình. Vì vậy mà anh khen ngợi bạn ấy. Không phải khen bạn ấy là một người dẫn chương trình giỏi, mà khen bạn ấy đã dám dũng cảm vượt qua chính mình. Cũng chính bạn ấy, trong nhiều lần khác, lại nhận phản hồi góp ý để ngày hôm nay đã phát triển trở thành một người dẫn chương trình, một người điều phối, một diễn giả được nhiều tỉnh thành mến mộ.

Sứ mệnh của nhà lãnh đạo là tạo ra những nhà lãnh đạo mới.

Chúc em thành công!

# Câu hỏi 28

**Làm sao em có thể xây dựng được văn hoá đổi mới sáng tạo cho công ty của em?**

Thế giới này được tạo ra bởi sự sáng tạo. Điều này kỳ diệu đến mức mà người ta tin rằng có một Đấng sáng tạo nào đó đã sắp đặt tất cả mọi chuyện. Đấng sáng tạo này đã tạo ra con người và trao cho con người một phần của quyền năng sáng tạo ấy. Có nhiều bạn nói với tôi, em không phải là người sáng tạo thầy ạ. Tôi cười nói với bạn ấy, điều đó không đúng đâu, hãy nhớ lại hồi nhỏ em đã sáng tạo như thế nào, đã chơi với bút chì và màu vẽ như thế nào, đã vẽ lên tường nhà như thế nào, đã lắp ráp đồ chơi như thế nào, đã khám phá và làm hư hỏng đồ đạc trong nhà nhiều như thế nào... Con người luôn sáng tạo!

Cho dù bạn có ý thức được điều này hay không thì những điều mới vẫn luôn xảy đến với bạn trong từng giây từng phút. Bạn vẫn luôn thay đổi từng giây từng phút. Tính mới luôn vây quanh bạn, làm thay đổi bạn mỗi ngày, bạn cũng đang tương tác và phản hồi với nó.

Vậy thì tại sao sự sáng tạo lại không xảy ra trong doanh nghiệp của bạn?

Sự sáng tạo như dòng suối chảy trong rừng. Trên đường đi ấy, bất ngờ nó bị những tảng đá chặn lại. Vì tảng đá mà nó không chảy được nữa.

Nhiệm vụ của bạn không phải là đi tìm dòng suối, nhiệm vụ của bạn là đi tìm những tảng đá đã chặn dòng suối ấy và đập bỏ nó đi để dòng suối tiếp tục chảy.

Những tảng đá ấy là cách suy nghĩ cũ, tư duy làm việc cũ, thói quen làm việc cũ, những tư duy và thói quen này đã tạo ra những chuẩn mực, những quy trình, những sản phẩm. Nó đã từng mang

đến thành tựu cho ta trong quá khứ và giờ đây nó lại là thứ cản trở ta nhiều nhất khi tiến vào cách mạng 4.0.

Người ta nhầm tưởng, sáng tạo là công nghệ và công nghệ là sáng tạo.

Công nghệ rốt cuộc cũng chỉ là một thứ công cụ, bản thân việc áp dụng công nghệ chẳng thể đảm bảo được kết quả kinh doanh cho doanh nghiệp. Sự thành công của đổi mới sáng tạo nằm ở trong tư duy, trong cách nhân viên tiếp cận và giải quyết vấn đề hàng ngày, hàng giờ.

Vậy nhà lãnh đạo sẽ phải làm gì để xây dựng văn hoá đổi mới sáng tạo?

Đơn giản là hãy khởi xướng một công cuộc truy tìm. Truy tìm những tảng đá đã chặn lại dòng chảy sáng tạo, rồi sau đó tìm cách nhấc nó ra.

Chúc em thành công!

Sự thành công của đổi mới sáng tạo nằm ở trong tư duy, trong cách nhân viên tiếp cận và giải quyết vấn đề hàng ngày, hàng giờ.

# Câu hỏi 29

**Em rất khó chịu trước những rào cản, những trở lực trong công ty của em, em cần phải làm gì?**

Khi em nói về rào cản và trở lực, cần phân biệt đâu là rào cản thực sự và đâu là hàng rào bảo vệ, cần phân biệt đâu là thứ ta có thể thay đổi và đâu là thứ ta không thể thay đổi.

Trong doanh nghiệp, có những quy trình, quy định được dựng lên nhằm mục đích kiểm soát rủi ro, quản lý rủi ro, hạn chế tổn thất. Nhưng có những bạn đặc biệt là các bạn thuộc khối/phòng/ban kinh doanh lại thường xuyên gọi nó là rào cản và nỗ lực trèo qua các hàng rào bảo vệ này. Đến khi rủi ro thực sự xảy ra rồi thì hối hận không còn kịp nữa.

Quá nôn nóng trong kinh doanh thì cặp mắt như bốc lửa, nhìn đâu cũng thấy rào cản. Đó là lúc ta có thể gặp nguy hiểm.

Phân biệt thứ hai là có thể thay đổi hay không thể thay đổi. Nếu là có thể thì em hãy hành động đi, nếu là không thể thì em hãy học cách đón nhận.

Ngôi nhà có thể thay đổi nhưng nắng mưa thì không thể thay đổi.

Quy trình, công nghệ, sản phẩm, thậm chí nhân sự trong bộ máy có thể thay đổi. Nhưng khách hàng, đối thủ cạnh tranh thì không, họ sẽ có quyết định của họ. Người chủ doanh nghiệp có thể thay đổi những gì thuộc về anh ta vì anh ta là chủ nhưng CEO thì chưa chắc.

Cảm xúc tiêu cực xảy ra khi ta đứng trước điều có thể thay đổi nhưng ta lại chỉ đứng đó than phiền mà không hành động để thay đổi. Hoặc là, trước một điều không thể thay đổi mà ta lại cứ đi nỗ lực để tìm cách giải quyết mà không biết học cách đón nhận.

Làm rõ hai phân biệt này thì em sẽ biết mình phải làm gì.

Chúc em có được sự điềm tĩnh để đón nhận những điều không thể thay đổi, lòng can đảm để thay đổi những điều có thể và trí tuệ để luôn phân biệt được hai điều này.

**Đâu là rào cản, đâu là hàng rào bảo vệ? Đâu là những thứ có thể thay đổi, đâu là thứ ta không thể thay đổi?**

**“Con người đau khổ vì họ bị mắc kẹt trong quan điểm. Chỉ khi nào chúng ta giải phóng được những quan điểm đó, chúng ta mới tự do và không còn đau khổ.”**

*- Thích Nhất Hạnh -*

# Câu hỏi 30

**Trong một buổi hội thảo, em nghe anh nói bận rộn là không có thật, anh có thể giải thích được không ạ?**

Bận rộn là một cảm giác được tạo nên bởi những suy nghĩ sai lầm nên tôi nói nó không có thật.

Thứ nhất, cho dù lịch làm việc của bạn dày đặc như thế nào chăng nữa thì sự thật là: tại mỗi thời điểm bạn chỉ làm một việc. Tâm trí của ta nói với ta rằng: ta đang phải làm rất nhiều việc cùng một lúc và gây ra một cảm giác ngao ngán, áp lực. Nó lấy đi mất năng lượng của ta. Nhưng điều đó không đúng!

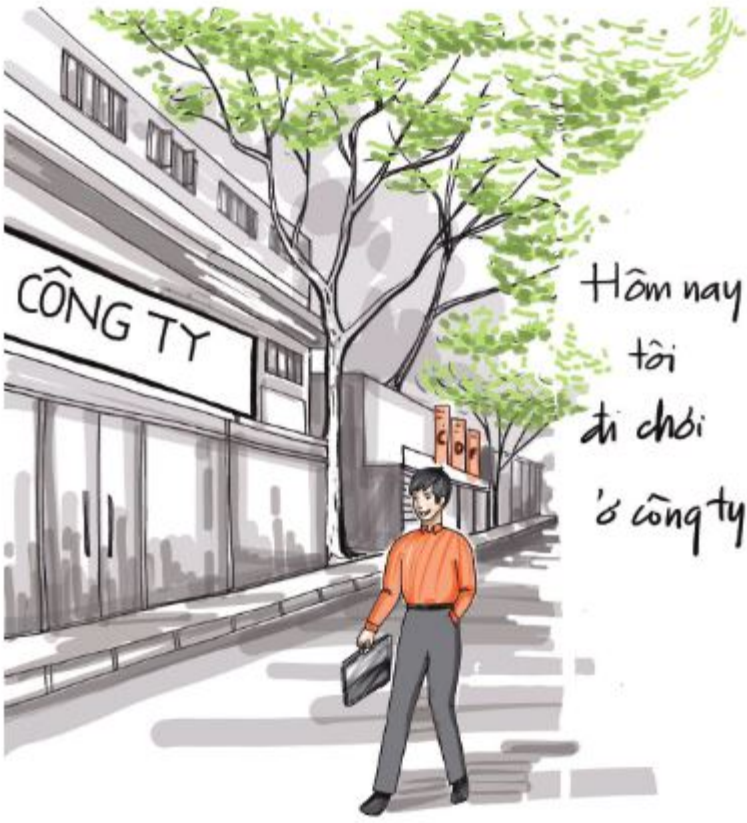
Nhà lãnh đạo nào cũng có nhiều việc phải làm, đơn giản là họ ưu tiên làm việc gì trước, việc gì sau và việc gì thì họ không làm. Khác biệt giữa các nhà lãnh đạo nằm ở sự lựa chọn của họ. Người chọn giỏi thì chẳng bao giờ vừa chọn vừa kêu: "Trời ơi, tôi bận quá!"

Thứ hai, công việc chẳng qua cũng chỉ là tổ hợp của các cử động: đứng lên, ngồi xuống, đi lại, nói chuyện, bắt tay... Nhưng con người đã nhóm một số cử động lại và đặt tên là "công việc", thế là họ làm nó trong áp lực.

Họ nhóm một số cử động khác và đặt tên là "đi chơi", thế là họ làm nó trong cảm giác phấn khích. Mặc dù, có những hoạt động đi chơi trèo đèo lội suối còn tiêu hao năng lượng hơn nhiều so với nhóm hoạt động có tên là công việc, thế mà chẳng ai kêu ca gì cả, làm một lần, lần sau còn đòi làm nữa. Thậm chí còn yêu cầu công ty phải tổ chức hàng năm như một quyền lợi của người lao động.

Tôi đã đặt tên cho các công việc mình làm là "đi chơi": đi chơi với khách hàng, đi chơi với đồng nghiệp, đi chơi với đối tác, đi chơi với sếp... thế là cảm giác năng lượng tràn đầy trong tôi, hiệu quả công việc được nâng lên một tầm cao mới. Tâm trí không đánh lừa được tôi nữa. Ngược lại, tôi đánh lừa tâm trí.

Thứ ba, các cử động và bất động đan xen nhau liên tục trong suốt một ngày làm việc. Lúc thì ta cử động, lúc khác ta lại bất động. Lúc ta nói, ta đang cử động, lúc ta nghe người khác nói, ta lại bất động. Nhưng tâm trí tạo ra một ảo giác rằng, ta phải đang liên tục cử động như một anh thợ rèn đang quai búa từng giây từng phút. Nghề văn phòng của chúng ta không phải như vậy. Nếu thực sự kiểm toán, thì tỷ lệ không vận động trong nhiều vị trí công việc thậm chí có thể lên đến 50% thời gian. Nhưng tâm trí đánh lừa ta và ta vẫn cảm thấy bận rộn, về nhà vẫn mệt mỏi như thường.



Thực sự thì bạn thích cử động hay bất động? Cuộc sống là vận động. Chỉ khi chết người ta mới bất động. Ngay cả lúc bạn ngồi không, bên trong cơ thể của bạn vẫn diễn ra những chuyển động không ngừng nghỉ.

Biết được ba sự thật này rồi, khi nào mình mở miệng nói "bận rộn", hãy nhớ rằng nó không có thật nhé. Khi đó năng lượng sẽ lại tràn đầy trong bạn.

Chúc bạn thành công!

**Bận rộn là một cảm giác được tạo nên bởi những suy nghĩ sai lầm.**

# Câu hỏi 31

**Em nghĩ rằng, thành công thì ắt sẽ hạnh phúc. Nhưng lại nghe người ta nói, hạnh phúc thì mới có thể thành công. Em nên hiểu theo cách nào? Mong anh hãy giải thích.**

Thành công hiểu đơn giản là đạt được những điều mình mong muốn. Còn hạnh phúc là một loại cảm nhận.

Tôi cũng từng được nhiều lần nếm trải những cột mốc thành công, đạt được những kết quả mà nhiều người ao ước, nhưng kỳ lạ thay, niềm vui chỉ thoảng qua phút chốc, vài ngày hoặc vài tuần rồi lại tan biến, rồi công việc lại trở nên nhàm chán.

Nhìn ra ngoài kia, tôi cũng thấy rất nhiều người giống như tôi, thành công mà không hạnh phúc. Họ bận rộn, họ lo lắng, họ hoài nghi, họ giận dữ... Cuộc sống như vậy liệu có phải cuộc sống mà tôi thực sự mong ước?

Có một lần, tôi được các bạn sinh viên của Trường Đại học Ngoại ngữ – Tin học TP. HCM (HUFLIT) mời đến nói chuyện.

Tôi chẳng biết chia sẻ với các bạn ấy điều gì nhưng tôi vẫn quyết định đến. Không biết mà vẫn đến! Đến là bởi vì tôi cũng từng là sinh viên của một trường đại học, đến là bởi vì tôi yêu quãng thời gian khi còn trên giảng đường đại học, yêu thầy cô, lớp học, yêu phấn trắng, bảng đen, yêu những người bạn học... Vì yêu mà tôi đến.

Và thật kỳ lạ, khi tình yêu hiện diện trong tôi, mọi điều mà tôi chia sẻ hôm đó cứ tự nhiên tuôn chảy. Tôi tâm tình với các bạn những khó khăn, bỡ ngỡ, những thất bại đầu đời, các bạn chăm chú lắng nghe, đặt câu hỏi... Chúng tôi kết nối, hoà quyện, những nụ cười, những giọt nước mắt, thời gian như ngừng trôi... Và buổi hội thảo đã kết thúc thành công vượt mong đợi. Tôi chưa bao giờ tham gia một buổi hội thảo nào hay như vậy.

Tôi phát hiện ra, khi tình yêu hiện diện thì nỗi sợ biến mất, hạnh phúc và thành tích xuất sắc cùng đồng thời xảy ra. Thành tích này đỉnh cao, nó tự nhiên, không khuôn mẫu, vượt xa so với loại thành tích có được do tập luyện, do trau chuốt, do yếu tố kỹ thuật, do tay nghề.

Người họa sĩ vẽ lên những kiệt tác, nó không chỉ là tay nghề, nó là tình yêu của người hoạ sĩ ấy. Khi người ca sĩ cất tiếng hát, cô ấy như quên đi tất cả, chỉ còn tình yêu, và giai điệu du dương cất lên làm say mê lòng người...

Bạn thân mến, nếu bạn yêu những công việc mình đang làm, say mê nó, đam mê nó, hạnh phúc sẽ xảy ra, và trong sự xảy ra đó, thành tích đỉnh cao sẽ xuất hiện.

Với trải nghiệm của tôi, hạnh phúc là cánh cửa mở ra thành công chứ không phải là chiều ngược lại. Và muốn có hạnh phúc thì hãy yêu.

- Dù cuộc đời sóng gió, hãy cứ yêu đời.

- Dù người đời vô lý, hãy cứ yêu người.

- Dù bạn không hoàn hảo, hãy cứ yêu mình.

- Yêu sâu sắc vào, chẳng cần phải điều kiện gì.

**“Thành công chỉ đến khi các bạn yêu công việc. Tôi không hề nghĩ mình sẽ trở thành Tổng thống, khi còn trẻ tôi chỉ nghĩ muốn giúp đỡ người nghèo.”**

*– Barack Obama –*

# Câu hỏi 32

**Đội ngũ của em thường xuyên cãi lộn, rồi dẫn đến bất hoà, không nhìn mặt nhau nữa, em phải làm gì?**

Trong kinh doanh ý kiến khác nhau là chuyện bình thường. Một doanh nghiệp muốn phát triển thì cần phải có sự phản biện. Một nhà lãnh đạo lúc ra quyết định cần phải có những góc nhìn khác nhau thì mới nhận thức đầy đủ về quyết định của mình được.

Tình huống bắt đầu trở nên xấu đi khi ta bị chấp đúng sai, coi điều mình nói là tuyệt đối đúng và phủ nhận hoàn toàn các ý kiến khác.

Năm xưa, trong một lần tranh luận, tôi đỏ mặt tía tai kết luận một người đồng đội của mình sai, giải pháp của tôi đưa ra mới là đúng.

Người sếp của tôi quan sát thấy, mới từ tốn hỏi tôi: "Hiếu, em có chắc chắn là em đúng không?"

Tôi trả lời: "Thưa sếp, em chắc chắn!"

Ông ấy lại hỏi: "Có chắc chắn 100% sẽ thành công không?"

Tôi hơi do dự: "Em nghĩ... là ta sẽ thành công."

Ông ấy lại hỏi tiếp: "Chắc chắn thành công trong mọi tình huống, mọi nguồn lực, trước mọi hành động của đối thủ, trước mọi biến cố?"

Lần này thì tôi buông súng đầu hàng: "Có thể em sẽ sai."

Ngay giây phút đó, tư duy tuyệt đối đúng của tôi sụp đổ. Tôi bình tĩnh trở lại và nhận ra sai lầm của mình. Tôi xin lỗi đồng đội, sự tôn trọng và sự kết nối được hàn gắn. Buổi họp tiếp tục, nhưng từ đây tôi bắt đầu lắng nghe được ý kiến của người khác.

Khả năng lắng nghe của tôi được cải thiện.

Bạn thân mến, căn bệnh chấp đúng sai, lúc nào cũng cho rằng mình đúng, khiến cho ta không thể lắng nghe được nữa. Muốn chữa căn bệnh này, chỉ cần hãy nhớ rằng: "Không có gì tuyệt đối đúng!"

Điều thứ hai các thành viên trong đội ngũ cần phải nhận thức: mục đích của tranh luận là giải quyết vấn đề, chứ không phải là giải quyết nhau.

Giải quyết vấn đề:

- Giải pháp của tôi có ưu điểm là...

- Giải pháp của tôi có nhược điểm là...

Giải quyết nhau:

- Mày ăn gì mà ngu thế?

- Nói thế mà cũng nói được!

Khi ta tấn công con người, ta chính là kẻ thất bại trong tranh luận.

Em và các bạn hãy ngồi lại đi nhé, chữa bệnh trước, rồi mới bàn việc sau. Bệnh này tuy nhiều người mắc nhưng lại dễ chữa. Trong lúc chữa, đừng tấn công bệnh nhân là được. Tấn công bệnh nhân, ta sẽ trở thành bệnh nhân.

Chúc em thành công!

**Tấn công bệnh nhân, ta sẽ trở thành bệnh nhân!**

Đội ngũ bất hòa → Giải quyết nhau

Đội ngũ đoàn kết → giải quyết vấn đề

# Câu hỏi 33

**Thầy nào là người thầy chân chính?**

Năm 2012, khi đảm nhận vị trí CEO ngân hàng, trong một ngày làm việc của tôi, rất nhiều người tìm đến, họ đề nghị tôi giải quyết việc này, việc kia… Số lượng công việc của một ngân hàng hàng ngàn con người đổ dồn vào tôi. Buổi tối, khi tôi về đến nhà, mở email thì hàng trăm email yêu cầu cần được giải quyết. Gần như tôi ngập lụt trong đống công việc ấy, không biết giải quyết thế nào.

May mắn cho tôi, một lần tôi được gặp giáo sư Paul Brown. Giáo sư ngồi với tôi và hỏi tôi 3 câu hỏi:

- Em có bao nhiêu nhân viên?

- Em có 2.700 nhân viên.

- Bao nhiêu người báo cáo công việc trực tiếp cho em? Tôi bắt đầu đếm. Các Phó Tổng giám đốc sẽ gọi điện, giám đốc chi nhánh, những trưởng phòng quan trọng, trưởng dự án, những nơi có sự cố đều có thể gọi điện đến… cỡ khoảng 100 người.

Lúc ấy, giáo sư mới nói: "Trên thế giới, năng lực của một nhà lãnh đạo xuất sắc cũng chỉ làm việc với tám người, không ai làm việc với cả trăm người. Khi làm việc với người thứ chín, thời gian sẽ bị chia ra. Với người thứ mười, thời gian lại tiếp tục chia ra nữa. Đến người thứ 15 – 20, chắc chắn em không thể làm việc với họ nữa. Mà lúc ấy, họ sẽ gọi chủ động tìm đến em, vì khi ấy em không còn khả năng dẫn dắt, lãnh đạo được nữa. Em là người bị công việc dẫn dắt."

Tiếp đó, giáo sư Paul hỏi tôi câu thứ ba: "Trong 100 người hay gọi điện đến, em thì em hài lòng với bao nhiêu phần trăm?"

“Khoảng 20%”, tôi đáp.

Sau ba câu trả lời, tôi biết mình phải làm gì.

Tôi trở về phân cấp ủy quyền, giao trọng trách cho những người có năng lực thực sự. Sáu tháng sau, công việc của ngân hàng trở nên nề nếp hơn và đi vào hiệu quả. Tôi thoát khỏi tình trạng ngập lụt và bận rộn ban đầu.

Người thầy chân chính sẽ phát huy tính độc lập của bạn. Bạn đến xin họ giải pháp nhưng họ sẽ thường hỏi ngược lại bạn: “Hey, giải pháp của bạn là gì?” để phát triển tư duy của bạn, rồi sau đó mới chia sẻ bài học của họ.

Terry Paulson là một diễn giả nổi tiếng thế giới. Đang học lớp 11 thì ông được vào làm tại Công ty thang máy Stanford Linear. Ở đây, ông chọn Jack Nichols – một quản lý cấp trung của công ty làm người cố vấn cho mình. Mỗi lần ông ấy đi gặp Jack để được cố vấn, họ hay đi bộ cùng nhau ở một vườn hoa.

Cứ mỗi lần Terry hỏi: “Vấn đề của tôi đây, theo ông giải pháp là gì?” Jack lại hỏi lại: “Terry ạ, cậu nghiên cứu vấn đề này nhiều hơn tôi. Cậu tâm huyết với vấn đề này nhiều hơn tôi, giải pháp của cậu là gì?”

Lúc ấy Terry thất vọng lắm. Terry nghĩ: “Ông là người rất giỏi, vì thế tôi mới chọn ông là cố vấn của tôi. Sao lại hỏi ngược lại tôi như thế?” Nhưng Jack rất kiên định.

Dần dần, Terry hình thành thói quen mỗi lần đến hỏi Jack thì trong đầu đã có sẵn giải pháp của mình.

Kết thúc quá trình cố vấn, Jack tiễn Terry ra tận bến xe, tại đó Jack nói: “Terry à, tôi muốn cho cậu biết một việc. Cậu vô cùng xuất sắc. Những câu hỏi mà cậu hỏi khi tôi hỏi ngược lại cậu, cho thấy tư duy của cậu phát triển mỗi ngày. Tôi học được ở cậu rất nhiều, trong đó có nhiều giải pháp mà chính tôi sẽ có thể áp dụng trong công việc của tôi. Tôi xin phép cậu được phép áp dụng điều đó. Cậu có đồng ý hay không?”

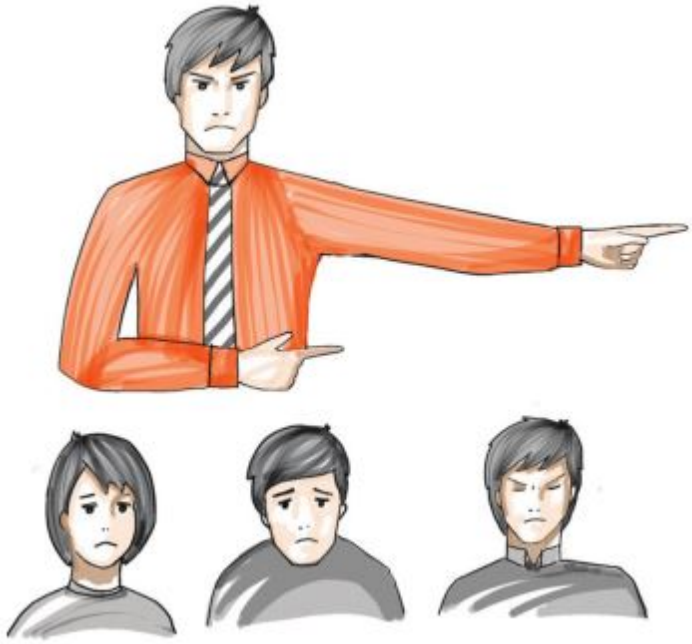
Cảm giác của Terry lúc ấy thế nào? “Yes, ông ấy là cố vấn mà còn muốn học hỏi mình nữa. Mình làm được rồi”. Và Terry đã tin vào chính bản thân mình. Terry đã thần tượng Jack suốt 27 năm. Cứ mỗi lần gặp khó khăn, lại tưởng tượng Jack ở bên sẽ nói câu gì, và ông ấy học cách giải quyết của Jack.

28 năm sau, Terry trở thành một diễn giả nổi tiếng và là một doanh nhân thành công. Bang Florida tổ chức một hội thảo lớn và mời ông đến để chia sẻ với những nhà lãnh đạo hàng đầu của Mỹ. Khi Terry bước lên sân khấu, ông nhìn thấy Jack. Đấy là lần đầu gặp lại Jack sau 28 năm, Jack ngồi ngay hàng ghế đầu tiên.

Terry nói: "Tôi nhận ra ngài rồi".

Nhưng thật ngạc nhiên, Jack đã quên mất Terry. Jack không còn nhớ về cậu học trò 28 năm trước từng được mình tư vấn tại vườn hoa. Giờ nghỉ giải lao, Terry cố gắng nhắc lại ký ức cho Jack nhớ, Jack không thể nhớ được, nhưng nước mắt của ông tuôn rơi: "Terry, đây là giây phút hạnh phúc nhất cuộc đời của tôi, bởi vì em đã trưởng thành. Em đã trở thành một nhà lãnh đạo xuất sắc. Không quan trọng tôi có nhớ được em hay không, nhưng đây là giây phút hạnh phúc nhất cuộc đời của tôi".

Bạn thân mến, người thầy chân chính là như vậy, họ đảm bảo sự trưởng thành của bạn, phát triển một cách độc lập, không phụ thuộc vào họ. Đó mới thực sự là người thầy chân chính. Giống như bác sĩ, bác sĩ giỏi là người chữa khỏi cho bệnh nhân và mong bệnh nhân đừng bao giờ quay trở lại nữa. Họ khỏe rồi, sống tốt rồi, không cần đến mình nữa. Còn bác sĩ nào mà tính toán, chữa khỏi cho người bệnh 90% thôi, 10% còn lại để họ quay trở lại "cống nộp" cho mình, thì người đó không còn là bác sĩ nữa.



Người thầy chân chính đảm bảo cho sự trưởng thành độc lập của bạn.

**Câu hỏi 34.**

**Nhân viên của em nói rằng, công ty chưa có thương hiệu nên họ không thể bán hàng được, em phải làm gì?**

Đây là lý do ngụy biện phổ biến trong nhiều doanh nghiệp. Ở đây có sự nhầm lẫn về tư duy cần phải được làm rõ, sự thật là:

• Những công ty có thương hiệu mạnh ngày hôm nay đều đã từng khởi sự bắt đầu từ con số 0. Nhân viên của họ nếu cũng nói câu này thì không có họ ngày hôm nay.

• Nếu đợi có thương hiệu mạnh rồi mới chịu đi bán hàng thì tài năng của bạn ở đâu? Công ty có thương hiệu mạnh rồi thì rất nhiều khách hàng sẽ tự động tìm đến, lúc đó bạn có đang thực sự làm công tác bán hàng? Có lẽ khi đó, bạn chỉ đảm nhiệm phần vận hành, một phần của công tác bán hàng thôi và người chủ doanh nghiệp có rất nhiều phương án nhân sự thay thế, bạn chưa chắc đã là người được lựa chọn.

• Cuối cùng, nếu để lý do này cản trở hành động, thì bạn sẽ không

bao giờ có thể trở thành một người bán hàng xuất sắc, công ty của bạn chẳng thể trông cậy được vào bạn và thương hiệu công ty của bạn cũng chẳng thể lớn mạnh được.

Vì thế, đừng đợi thương hiệu mạnh mới đi bán hàng, cứ bán đi thì thương hiệu sẽ mạnh.

Trong quá trình ấy, ta mới có thể lắng nghe phản hồi, góp ý của khách hàng, chỉnh sửa sản phẩm, điều chỉnh quy trình, nâng cấp công nghệ, kiện toàn nhân sự.

Nếu không có nước chảy vào, thì biết tắc ở đâu mà sửa chữa đường ống nước?

Làm rõ sai lầm trong tư duy thì đội ngũ sẽ cùng nhau hành động.

Chúc em thành công!

**"Đừng đợi thương hiệu mạnh mới đi bán hàng, cứ bán đi thì thương hiệu sẽ mạnh."**

*– Nguyễn Việt Hà –*

*Giám đốc Marketing Pepsico Vietnam*

# Câu hỏi 34

**Nhân viên của em nói rằng, công ty chưa có thương hiệu nên họ không thể bán hàng được, em phải làm gì?**

Đây là lý do ngụy biện phổ biến trong nhiều doanh nghiệp. Ở đây có sự nhầm lẫn về tư duy cần phải được làm rõ, sự thật là:

• Những công ty có thương hiệu mạnh ngày hôm nay đều đã từng khởi sự bắt đầu từ con số 0. Nhân viên của họ nếu cũng nói câu này thì không có họ ngày hôm nay.

• Nếu đợi có thương hiệu mạnh rồi mới chịu đi bán hàng thì tài năng của bạn ở đâu? Công ty có thương hiệu mạnh rồi thì rất nhiều khách hàng sẽ tự động tìm đến, lúc đó bạn có đang thực sự làm công tác bán hàng? Có lẽ khi đó, bạn chỉ đảm nhiệm phần vận hành, một phần của công tác bán hàng thôi và người chủ doanh nghiệp có rất nhiều phương án nhân sự thay thế, bạn chưa chắc đã là người được lựa chọn.

• Cuối cùng, nếu để lý do này cản trở hành động, thì bạn sẽ không bao giờ có thể trở thành một người bán hàng xuất sắc, công ty của bạn chẳng thể trông cậy được vào bạn và thương hiệu công ty của bạn cũng chẳng thể lớn mạnh được.

Vì thế, đừng đợi thương hiệu mạnh mới đi bán hàng, cứ bán đi thì thương hiệu sẽ mạnh.

Trong quá trình ấy, ta mới có thể lắng nghe phản hồi, góp ý của khách hàng, chỉnh sửa sản phẩm, điều chỉnh quy trình, nâng cấp công nghệ, kiện toàn nhân sự.

Nếu không có nước chảy vào, thì biết tắc ở đâu mà sửa chữa đường ống nước?

Làm rõ sai lầm trong tư duy thì đội ngũ sẽ cùng nhau hành động.

Chúc em thành công!

**“Đừng đợi thương hiệu mạnh mới đi bán hàng, cứ bán đi thì thương hiệu sẽ mạnh.”**

*– Nguyễn Việt Hà –*

*Giám đốc Marketing Pepsico Vietnam*

# Câu hỏi 35

**Kế hoạch năm cũ vừa kết thúc, kế hoạch năm mới đã bắt đầu, đội ngũ của em ai cũng rơi vào mệt mỏi, làm thế nào để không mất năng lượng?**

Nếu hành trình là liên tục, sẽ không thể tránh khỏi mệt mỏi. Từ khóa cần phải chú ý là "liên tục". Liên tục tạo ra cảm giác mệt mỏi, liên tục tạo ra cảm giác năng lượng đang tiêu hao không ngừng nghỉ, nước đang chảy ra, bể nước đang cạn dần, và nước vẫn đang tiếp tục chảy ra...

Giải pháp đơn giản là hãy phá vỡ tính liên tục ấy. Vòi nước cần phải được đóng lại. Một lễ mừng công và vinh danh cần được tổ chức để đóng lại một mùa giải. Nếu không có việc "đóng lại" này thì cảm giác mùa giải cũ vẫn đang tiếp tục, và năng lượng vẫn tiếp tục chảy đi.

Việc "đóng lại" là quan trọng. Mọi sự khởi đầu mới đều bắt đầu từ một sự kết thúc khác. Làm tốt việc kết thúc chính là đang làm tốt cho việc khởi đầu.

Đó là chữ "đóng lại", còn chữ "mở ra" thì sao?

Ngày đầu tiên của mùa giải, ta thấy các cầu thủ chơi bóng với một tinh thần rất khác biệt, năng lượng rất khác biệt. Mùa giải cũ, cho dù kết quả có bết bát thế nào chăng nữa, thì cũng đã kết thúc.

Hôm nay là ngày đầu tiên của mùa giải mới. Cái gì đã xảy ra, đã trôi qua. Hôm nay là ngày bắt đầu mới, khoảnh khắc này là khoảnh khắc bắt đầu. Bạn bắt đầu vẽ lên cuộc đời mới của mình. Tôi cũng bắt đầu viết lên một phần đời mới của tôi.

Phút giây khởi đầu mang đến sự mới mẻ, tinh khôi. Có gì đó đã qua được bỏ xuống, có gì đó mới được mở ra, chào đón bạn đi vào trong nó, khám phá và tận hưởng.

Hãy nắm bắt phút giây khởi đầu này. Năng lượng mới khởi sinh và bạn trở nên tươi mới.

Sức mạnh không chỉ nằm ở khả năng chống chịu, mà còn là năng lực để bắt đầu lại.

À mà... phút giây hiện tại luôn là phút giây khởi đầu, nhỉ?

**Sức mạnh không chỉ nằm ở khả năng chống chịu, mà còn là năng lực để bắt đầu lại.**

# Câu hỏi 36

**Em thường tập trung vào những điều đội ngũ làm chưa tốt, một thành viên khác trong ban lãnh đạo công ty lại chỉ tập trung vào những điều đội ngũ đã làm tốt, theo anh thì cách nào hiệu quả hơn?**

Câu hỏi cần đặt ra là: "Đâu là sự thật ?"

Điều đội ngũ làm chưa tốt chỉ là một phần của sự thật. Điều đội ngũ đã làm tốt cũng chỉ là một phần của sự thật. Sự thật là toàn thể, sự thật bao gồm cả điều em quan sát và điều người đồng đội kia của em đã quan sát.

Một cuộc họp kinh doanh mà chỉ dựa trên một phần sự thật thì thế nào cũng khiếm khuyết. Chỉ nhìn vào điểm đội ngũ chưa làm được thì ai cũng mệt mỏi, mất năng lượng. Chỉ nhìn vào điểm đội ngũ làm được thì mất đi bài học, mất đi sự tiến bộ.

Nhà lãnh đạo xuất sắc nhìn thấy sự thật, nhìn thấy toàn thể, nhìn thấy cả bức tranh gồm hai màu đen trắng. Trong một cuộc họp mà mọi người chỉ nhìn thấy màu đen, thì anh ta sẽ nói, tôi nhìn thấy cả màu trắng ở đây này, từ đó giúp đội ngũ nhìn thấy trọn vẹn bức tranh. Nếu mọi người chỉ nhìn thấy màu trắng thì anh ta sẽ nhắc, ở đây còn có màu đen, mọi người đừng quên nhé.

Người chỉ nhìn thấy màu đen thì bị mù màu trắng, người chỉ nhìn thấy màu trắng thì bị mù màu đen. Trong lúc ta còn đang bị mù màu thì làm việc nhóm là giải pháp.

Bây giờ câu hỏi của em là: "Bị mù màu nào thì hiệu quả hơn?" Và câu hỏi này sai lầm đến mức mà bất cứ câu trả lời nào cũng không thoả đáng.

Thực sự thì bệnh mù màu không nguy hiểm, nguy hiểm là ta không biết mình bị mù màu, cho rằng cái mình nhìn thấy đã là

chân lý.

Biết mình bị mù màu thì mọi việc trở nên vô cùng đơn giản. Giải pháp là... “Làm việc nhóm”!

Chúc em thành công!

**Nhà lãnh đạo xuất sắc nhìn thấy toàn thể.**

# Câu hỏi 37

**Năm nay kết quả kinh doanh của công ty em không đạt, em phải làm sao để có thể vinh danh, khen thưởng nhân viên?**

Kết quả chỉ là một căn cứ, điều quan trọng là đội ngũ của em đã hết mình hay chưa. Nếu như chưa hết mình, cho dù các em đã đạt được kết quả thì vẫn còn điều gì đó đã bị bỏ lỡ. Nếu như các em đã hết mình, cho dù chưa đạt kết quả thì sự hết mình đó vẫn xứng đáng được tưởng thưởng.

Đội ngũ của em có nhiều thành viên, mỗi người sẽ có một khả năng khác nhau, sự cố gắng và nỗ lực khác nhau. Biết ai đã hết mình, biết ai chưa hết mình thì việc tưởng thưởng mới có thể làm chính xác. Vinh danh cho những thành tích yếu kém thì thà rằng không vinh danh, vì khi đó người ta hiểu sai về thành tích xuất sắc, rồi người xuất sắc thực sự sẽ bỏ đi.

Muốn biết được nhân sự của mình ai là đã hết mình, ai chưa hết mình thì em phải là người lãnh đạo thực sự sâu sát với họ. Hệ thống đo lường chỉ tiêu có thể cho ta biết ai đạt chỉ tiêu, ai không đạt chỉ tiêu, nhưng không thể đo được sự hết mình của một con người: anh ta yêu công ty thế nào, yêu sản phẩm ra sao, ngày đêm ăn ngủ với nó ra sao.

Cuối cùng, trong việc đội ngũ không đạt được kết quả, hãy luôn nhớ rằng có trách nhiệm vai trò nào đó của nhà lãnh đạo chưa được hoàn thành: chưa dành được nhiều thời gian, chưa nỗ lực, chưa quyết đoán, chưa sáng tạo, chưa xây dựng và phát triển đội ngũ...

Người lãnh đạo nhận lãnh trách nhiệm thì sẽ ngày càng tiến bộ, người lãnh đạo đổ lỗi thì sớm hay muộn nhân viên cũng rời bỏ anh ta.

Chúc em thành công!

**Quan trọng là ta đã hết mình chưa.**

# Câu hỏi 38

**Em ghét sự so sánh, em thường xuyên bị so sánh với người CEO tiền nhiệm, em phải làm gì để dừng lại chuyện này?**

Em không thích sự so sánh, nhưng em đã bị dính mắc vào sự so sánh. Ghét còn sâu đậm hơn cả yêu. Lúc ăn, lúc ngủ có khi cũng không quên được.

Người ta so sánh em với người khác, điều này là suy nghĩ của người ta, là cảm nhận của người ta. Em không thể bắt người ta dừng suy nghĩ. Nhưng em có thể dừng suy nghĩ của mình, thay đổi cách nghĩ, giúp cho bản thân được bình an và sáng suốt, từ đó nhận ra đâu mới là việc quan trọng cần em phải giải quyết.

Đầu tiên là hãy xem xét mối quan hệ của em với người tiền nhiệm. Dù muốn hay không thì giữa em và người CEO tiền nhiệm cũng có một mối liên hệ nhân quả, một sự tiếp nối.

Nếu người CEO đó đã từng làm tốt, ngày hôm nay chắc chắn em sẽ được thừa hưởng một thành quả nào đó do họ để lại. Có thể do người đó làm tốt mà ngày hôm nay em có một đội ngũ gắn kết, có một quy trình vận hành nhịp nhàng, hoặc một cơ sở khách hàng nào đó chẳng hạn.

Nếu người CEO tiền nhiệm làm chưa tốt, em sẽ có được kinh nghiệm, có được bài học, tiết kiệm được những bước thử và sai.

Nhận thức được điều này thì mối quan hệ giữa em và người tiền nhiệm sẽ được chuyển hoá. Từ cạnh tranh chuyển sang phối hợp, từ vô cảm chuyển sang thấu hiểu, từ bác bỏ chuyển sang kế thừa, từ không liên quan chuyển sang biết ơn. Làm tốt việc tiếp nối này, em sẽ có một khởi đầu thuận lợi.

Chuyện tiếp theo là sự tự tin của em. Vì không tự tin nên mới sợ bị so sánh, quá để tâm đến việc bị so sánh. Mà càng sợ thì càng hấp

dẫn mọi thứ xảy đến. Hôm nay là người ta so sánh em với người tiền nhiệm, mai mốt là so sánh em với người khác. Và em cứ phải khó chịu mãi.

Chuyện này đã xảy ra bao nhiêu lần trong cuộc đời em? Quan sát sẽ thấy.

Chìa khoá là biết đặt niềm tin vào bản thân. Thành hay bại thì ta cũng sẵn sàng khám phá trải nghiệm, sẵn sàng học hỏi, sẵn sàng tiếp nối.

Nếu em có thể đặt niềm tin vào bản thân thì việc người khác so sánh hay đánh giá sẽ không làm em phải bận lòng nữa. Em sẽ dành thời gian chú tâm vào mục tiêu và hành động thay vì ngồi suy nghĩ như thế này.

Vậy, mục tiêu của em là gì?

Nó đang chờ em chinh phục đấy.

Chúc em thành công!

**Nếu em có thể đặt niềm tin vào bản thân thì việc người khác so sánh hay đánh giá sẽ không làm em phải bận lòng nữa.**

Mục tiêu của em là gì ?
Nó đang chờ em chinh phục đấy

# Câu hỏi 39

**Em có nên nhận lại một nhân sự cũ, trong thời gian làm việc trước đây đã gây ra nhiều sai phạm nghiêm trọng? Em đã năm lần bảy lượt từ chối với những lý do như trên, nhưng sếp của em khuyên em không nên nhìn vào lỗi lầm quá khứ và hãy cho nhân sự một cơ hội. Em lăn tăn không biết phải giải quyết như thế nào?**

Con người không phải là một hằng số bất biến, con người thay đổi trong từng giây từng phút. Người ngày hôm nay đứng trước mặt em có thể đã rất khác so với người ngày xưa mà em biết. Có thể người ta tài giỏi hơn, có thể người ta tồi tệ hơn. Ta không thể biết được.

Có ba người đàn ông:

• Người thứ nhất có nhiều bê bối chính trị, hai tình nhân, hút thuốc và uống rượu mạnh mỗi ngày.

• Người thứ hai từng hai lần bị đuổi việc, tối nào cũng uống một lít rượu brandy và hút thuốc phiện khi còn là sinh viên.

• Người thứ ba ăn chay trường, không bao giờ hút thuốc, chưa từng phạm pháp, không có vụ tình ái nào.

Tương lai của họ thế nào?

• Người thứ nhất chính là Franklin Roosevelt, người tàn tật, Tổng thống Mỹ bốn nhiệm kỳ.

• Người thứ hai là Winston Churchill, Thủ tướng vĩ đại nhất trong lịch sử nước Anh.

• Người thứ ba là Adolf Hitler, phát xít, cướp đi sinh mạng nhiều triệu người.

Vì vậy, việc phỏng vấn lại nhân sự là vô cùng cần thiết để em tìm hiểu và nắm bắt lại, tránh dựa trên kinh nghiệm và cảm nhận quá khứ.

Khi phỏng vấn thì tuyệt đối đừng mang năng lượng và thái độ bài xích với bạn ấy. Vì đơn giản là người trước mặt em giờ đây có thể đã rất khác so với những gì em biết. Người trước mặt em đây, em không thể đoán biết gì về tương lai của họ.

Hãy quan sát suy nghĩ của em trong suốt quá trình thực hiện phỏng vấn. Quan sát sự hoài nghi có thể khởi sinh trong em. Kinh nghiệm quá khứ sẽ nhảy ra và kết luận về tương lai nhanh như thế nào, nhiều như thế nào.

Quan sát sẽ thấy!

Thiền sẽ thấy!

Cách để giải quyết sự hoài nghi là thẳng thắn nói ra những điều em không thích và đề nghị nhân sự cam kết. Tình huống chỉ thực sự xấu khi ta để những hoài nghi trong lòng, không chịu nói ra, nhưng lại không thể bỏ qua.

Sau cùng thì em sẽ là người quyết định đồng ý hay không đồng ý nhận lại nhân sự này. Một lần nữa hãy ý thức rằng không có gì được đảm bảo chắc chắn.

Nếu em quyết định nhận lại nhân sự đó thì những cam kết được thiết lập sẽ là căn cứ để hai bên làm việc cùng nhau. Nếu mai mốt cam kết bị phá vỡ thì hai bên sẽ phải xem xét lại.

Toàn bộ quá trình phỏng vấn và tuyển dụng này, hoá ra là ta phải làm như với một người hoàn toàn mới.

Người cũ đâu phải là người cũ, rõ ràng là người mới đấy thôi.

Chúc em thành công!

Người cũ đâu phải là người cũ, rõ ràng là người mới đấy thôi!

# Câu hỏi 40

**Đối với nhân viên mà mình cứ phải liên tục bơm năng lượng, nhắc nhở thì tinh thần họ mới phấn chấn lên một chút, tập trung được một chút, lơi ra thì lại xìu, không chủ động được trong công việc, mình có thể làm gì để cải thiện tình trạng này không ạ?**

Năng lượng không đứng yên, tính chất của năng lượng là chuyển động và chuyển hóa không ngừng. Năng lượng sẽ tiêu hao ngay khi nó được tạo ra. Vì vậy người ta dẫn năng lượng vào vận hành để chuyển hóa nó thành hành động càng nhanh càng tốt để giảm thiểu sự tiêu hao.

Năng lượng chắc chắn sẽ tiêu hao, điều này cần được hiểu. Nên việc tạo năng lượng cần được thực hiện thường xuyên và đều đặn.

Câu hỏi của em dường như kỳ vọng rằng, nhân viên phải luôn giữ được năng lượng. Điều này là không thể. Điều này là nhầm lẫn. Năng lượng không phải là một món đồ, một tảng đá hay một vật thể để có thể nắm giữ. Năng lượng sẽ chảy đi, sẽ tiêu hao đi, ngồi không cũng tiêu hao.

Bản chất của người nhiều năng lượng là họ luôn khởi tạo ra năng lượng mới. Sự tiêu hao luôn có đó, nhưng họ lại tiếp tục tạo ra năng lượng mới, từng giây từng phút. Nên nhìn họ, ta có cảm giác năng lượng của họ không bao giờ cạn.

Vậy làm thế nào để tạo ra năng lượng? Hãy thử 10 cách sau:

• Tập thể dục đều đặn.

• Nghe những giai điệu, bài hát truyền cảm hứng đầu giờ sáng.

• Xem những đoạn phim tạo động lực.

• Sử dụng năng khiếu.

• Suy nghĩ tích cực.

• Chọn những việc làm ý nghĩa.

• Niềm tin tích cực.

• Thay đổi tư duy, thay đổi góc nhìn.

• Khen ngợi, công nhận, tri ân.

• Ăn uống lành mạnh.

Muốn truyền năng lượng cho mọi người, người lãnh đạo phải có năng lượng trước.

Đừng ngại việc tạo năng lượng, đó chính là nhiệm vụ quan trọng bậc nhất của người lãnh đạo. Có năng lượng mới có hành động, có hành động mới có kết quả.

Biết năng lượng là quý thì phải chú ý đừng làm mất năng lượng của mình, của đội ngũ. Thường xuyên kiểm điểm chính mình:

• Những hành động nào của tôi làm cho đội ngũ không còn tạo ra năng lượng cho chính mình?

• Những suy nghĩ nào của tôi thường lấy mất năng lượng của chính mình?

Chúc em thành công!

# Câu hỏi 41

**Từ khi trở thành nhà lãnh đạo, em ngày càng cảm thấy cô đơn, em cần phải làm gì?**

Cô đơn là cảm giác thiếu thốn. Bạn cần ai đó, nhưng người bạn cần lại không có mặt. Bạn cần ai đó hiểu bạn, nhưng không có một ai hiểu bạn. Khi bạn cảm thấy thiếu thốn thì cô đơn xảy ra, khi bạn cảm thấy đủ đầy thì cảm giác cô đơn không tồn tại.

Cô đơn là một cảm giác, nguồn gốc của cảm giác này là do suy nghĩ của bạn tại thời điểm đó tạo ra, suy nghĩ này có tính chất không hài lòng với thực tại, nó thấy thực tại không đầy đủ, nó muốn phải có thêm.

Quan sát sẽ thấy!

Thiền sẽ thấy!

Nếu suy nghĩ này không được giải quyết thì cảm giác thiếu thốn có thể kéo dài. Lâu dần sẽ lấy mất năng lượng của bạn, làm ảnh hưởng đến thành tích của bạn.

Về cơ bản có hai cách để giải quyết tình trạng cô đơn. Cách thứ nhất là thay đổi suy nghĩ, cách thứ hai là thay đổi thực tại.

Thay đổi suy nghĩ bằng cách bỏ bớt đi sự đòi hỏi của bản thân. Bạn chấp nhận đời là thế, công ty của bạn còn nhiều việc phải làm, đội ngũ của mình là thế, họ chưa được tài giỏi, họ không phải là nhà tâm lý học để có thể hiểu bạn. Bỏ đi sự đòi hỏi thì bạn sẽ thấy đỡ thiếu thốn, đỡ thiếu thốn thì bớt cô đơn.

Cách thứ hai là thay đổi thực tại bằng chính hành động của bạn. Hãy tìm đến đội ngũ của mình, hãy tâm sự với họ, hãy chia sẻ với họ những trăn trở của bạn, hãy hỏi ý kiến họ, hãy trở thành một nhà lãnh đạo kết nối. Nhà lãnh đạo kết nối cũng là một thành viên

của đội ngũ, nhà lãnh đạo kết nối không đứng tại vị trí "cao cao tại thượng" để mà cảm thấy mình cô đơn, nhà lãnh đạo kết nối ăn ngủ cùng đội ngũ, hành động cùng đội ngũ, chia sẻ khó khăn cũng như thành quả cùng đội ngũ.

Chúc bạn thành công!

**Thay đổi thôi**

**Nhà lãnh đạo cũng là một thành viên.**

# Câu hỏi 42

**Em muốn cho một nhân viên nghỉ việc vì thành tích yếu kém của anh ta nhưng lại không thể xuống tay, em nghĩ anh ta còn có gia đình, còn có vợ con và cha mẹ già. Em phải làm sao đây?**

Nhân viên của em thành tích yếu kém vì lý do gì? Do thái độ tiêu cực hay do không đủ năng lực? Em đã làm những gì để giúp bạn ấy?

Nếu thái độ tốt nhưng năng lực yếu thì giải pháp là đào tạo, huấn luyện.

Nếu thái độ tiêu cực, năng lực giỏi thì giải pháp là thay đổi tư duy, tạo động lực.

Nếu thái độ tiêu cực, năng lực cũng yếu kém thì có thể bạn ấy không phù hợp với tổ chức này, công việc này. Bạn ấy cần tìm hiểu xem mình thực sự thích gì, có năng khiếu gì và chọn một công việc khác phù hợp hơn, một công việc nào đó có thể kích hoạt được bạn ấy. Và em cần tư vấn cho bạn ấy.

Phát triển một con người là nhiệm vụ, là sứ mệnh cao cả của nhà lãnh đạo.

Nhiệm vụ của em là phát triển bạn ấy chứ không phải là bao bọc bạn ấy. Phát triển con người không chỉ giới hạn bởi tạo công ăn việc làm và chi trả lương. Phát triển con người còn là chỉ ra con đường phát triển cá nhân, cho dù con đường này có thể không phải là làm việc tại công ty.

Chia tay nhân sự với hiểu biết sâu sắc như vậy khác hoàn toàn với cách nhìn hạn hẹp là ta đang đẩy họ vào tình thế khó khăn. Nếu em là người nhân hậu thì hãy giúp đỡ bạn ấy đúng cách. Giúp theo kiểu bao bọc những thành tích yếu kém là hủy hoại cuộc đời bạn ấy, là thiếu trách nhiệm với những người đồng đội khác.

Phát triển bạn ấy chính là cách tốt nhất, bền vững nhất để lo cho gia đình của bạn ấy. Nếu gia đình bạn ấy quá khó khăn, trong khi em có điều kiện, em có thể chọn giải pháp hỗ trợ tài chính cho bạn ấy một hai tháng tiền lương, nhưng nhất định, bạn ấy phải tự lo được cho chính mình.

Tôi cũng đã nhiều lần phát triển nhân sự bằng cách để họ rời khỏi tổ chức đi tìm con đường của riêng mình. Chia tay để phát triển hơn, vì tôi yêu họ, không phải vì tôi ghét bỏ họ.

Chúc em thành công!

# Câu hỏi 43

**Làm thế nào để em có thể dẫn dắt đội ngũ của em đạt được thành tích xuất sắc?**

Nếu thành tích xuất sắc là kết quả mà em thực sự mong muốn thì hãy khắc sâu mục tiêu đó trong tâm trí của em. Hãy hình dung mục tiêu này càng rõ ràng càng tốt, nó là doanh thu 1.000 tỷ hay lợi nhuận 100 tỷ, hay đơn giản là 10 hợp đồng được ký kết trong năm?

Có một vài điều cần lưu ý:

Thứ nhất, thành tích xuất sắc mà em và đội ngũ muốn theo đuổi là một kết quả trong tương lai, nó là thứ được kiến tạo ra bởi tư duy đột phá. Hãy thận trọng vì những kinh nghiệm quá khứ sẽ "nhảy ra" và giới hạn tư duy ấy. Kinh nghiệm quá khứ sẽ nói: ta chưa có đủ nguồn lực, chưa đúng lúc đâu, năm ngoái ta chỉ làm được từng đó thôi mà...

Quan sát sẽ thấy!

Thiền sẽ thấy!

Điều đó không khác gì ta muốn xây dựng một ngôi nhà mới nhưng lại không thoát khỏi được sự ám ảnh của kiến trúc ngôi nhà cũ mà ta đã quá quen thuộc.

Thành tích xuất sắc nằm ngoài vùng em và đội ngũ của em quen thuộc. Nó đòi hỏi em và đội ngũ phải làm những điều chưa từng làm. Và khi ta làm những điều lạ, những điều không quen, ta bắt đầu đi vào "vùng đất" mà ta không biết, đi vào khu rừng mà ta chưa từng đặt chân tới.

Có hai cảm giác có thể xuất hiện. Một là sợ hãi, ta không biết được điều gì sẽ xảy đến, thú dữ nào sẽ xuất hiện. Hai là sung sướng,

sảng khoái, giống như ta được khám phá một điểm du lịch mới vậy. Vừa sợ, vừa sướng!

Bí mật nằm ở chỗ, có người thấy sướng nhiều hơn, có người thấy sợ nhiều hơn, có người sợ hãi khiến cho họ gần như tê liệt. Do suy nghĩ khác nhau mà cảm giác khác nhau. Nhà lãnh đạo cần ý thức được cảm giác của mỗi một thành viên trong đội ngũ và dẫn dắt cảm giác này. Bí quyết để hóa giải nỗi sợ là chấp nhận được thất bại. Thất bại thì sao? Thất bại thì ta sẽ có bài học, có bài học thì sẽ có sự tiến bộ, có sự tiến bộ thì sẽ có sự trưởng thành.

Thứ hai, muốn đạt đến thành tích xuất sắc nhất định ta phải hành động. Hành động này phải không ngừng được học hỏi và điều chỉnh. Giống như một đội tuyển bóng đá vậy, các cầu thủ phải thi đấu, phải rèn luyện, không ngừng rút ra bài học để đội bóng ngày càng chơi hay hơn.

Các câu hỏi thường xuyên phải đặt ra: điều gì cần phải làm nhiều hơn, điều gì cần làm ít hơn, điều gì không nên làm và điều gì nên thử nghiệm mới?

Hành trình theo đuổi thành tích xuất sắc là một hành trình dài và bí quyết nằm ở sự đều đặn. Giống như tập thể dục vậy, nếu như mỗi buổi sáng ta chạy bộ 30 phút, chỉ 30 phút thôi, nhưng đều đặn mỗi ngày, thì sau hai năm, sức khoẻ của bạn sẽ khác hẳn. Nếu ta chơi các môn thể thao phối hợp 48 tiếng đồng hồ vào cuối tuần, rồi sau đó nghỉ hai năm, thì ta sẽ chẳng có thu hoạch gì. Người lãnh đạo cần phải giữ được tính đều đặn ấy.

Cuối cùng, để có hành động đội ngũ cần phải có năng lượng. Năng lượng sẽ chuyển hóa thành hành động. Không có năng lượng thì không có hành động. Nhà lãnh đạo xuất sắc biết tạo ra năng lượng cho đội ngũ. Muốn làm được điều đó, bản thân anh ta phải có năng lượng trước.

Hai câu hỏi quan trọng liên quan đến quản trị năng lượng mà nhà lãnh đạo cần phải chú ý:

- Hành động nào của tôi tạo ra năng lượng cho đội ngũ?

- Hành động nào của tôi làm mất năng lượng của đội ngũ?

Chúc em thành công!

# Câu hỏi 44

**Em thường xuyên theo dõi những bài chia sẻ của thầy và học hỏi các tư duy lạc quan của các bạn, nhưng cảm xúc của em dường như chai lỳ. Những bài chia sẻ rất sâu của thầy và môi trường tích cực mình đang tham gia nhưng tại sao em không thấy hạnh phúc? Có khi nào một trái tim phủ nhiều nỗi đau triền miên, rồi khi hạnh phúc sát bên mà nó vẫn không cảm nhận thấy?**

Em là người đang đi tìm kiếm hạnh phúc. Nhưng hạnh phúc không phải là thứ để đi tìm. Hạnh phúc là cảm nhận. Cảm nhận đủ đầy và trọn vẹn ngay phút giây này. Em sẽ không thể cảm nhận được nó nếu còn đang mải đi tìm.

Chai lỳ thì sao? Chẳng phải chai lỳ đã từng giúp em vượt qua biết bao nhiêu sóng gió, thử thách của cuộc đời? Chẳng phải chai lỳ đã làm nên một phần con người em ngày hôm nay? Nếu em cho rằng chai lỳ là xấu, em sẽ không thể chấp nhận được một phần bản thân, em bị phân mảnh, vậy thì em sẽ không thể trọn vẹn, vậy thì cảm nhận hạnh phúc chưa thể đạt tới.

Hạnh phúc không phải là ở sát bên. Hạnh phúc là ở bên trong.

Những thứ sát bên như gia đình, sự nghiệp, thầy, bạn, môi trường tích cực xung quanh... tất cả chỉ là ngoại cảnh. Bên trong em còn chưa trọn vẹn thì bên ngoài dù có nhiều, dù có phong phú bao nhiêu cũng không thể bù đắp.

Bên trong không có cảm giác trọn vẹn, thì ta còn mong chờ, ta phải có thêm điều gì đó nữa, thế là ta chối bỏ hiện tại. Chỉ khi em đón nhận được bản thân mình hoàn toàn, cả điều em có và điều em chưa có, thì cảm giác trọn vẹn mới xảy ra.

Vì vậy, hãy trân trọng cái chai lỳ của em, hãy biết ơn nó, hãy yêu thương nó, hãy thừa nhận nó. Giây phút em làm được điều đó thì

sự chuyển hóa sẽ xảy ra trong em, em không còn bị phân mảnh, em hợp nhất, và sự trọn vẹn xảy ra. Giây phút đó, tình yêu mới có thể khởi sinh trong em, thắp sáng trong em và sau đó thì em mới có thể lan tỏa tình yêu đấy đến với nhiều người khác.

Nhà lãnh đạo xuất sắc có tình yêu lớn lao với con người, có khả năng kết nối tuyệt vời. Muốn làm được điều đó, người đầu tiên anh ta phải yêu thương và kết nối là chính bản thân mình.

Chúc em thành công!

**"Có một sự nghịch lý là khi bạn chấp nhận chính mình bạn mới có thể thay đổi."**

*– Carl Rogers –*

# Câu hỏi 45

**Thầy ơi, làm sao để em và đội ngũ của em có thể phân biệt được việc gì nên làm, việc gì không nên làm?**

Việc nên làm là việc giúp đội ngũ của em tiến gần hơn về phía mục tiêu. Việc không nên làm là việc đưa các em rời xa khỏi mục tiêu đã định.

Có một vài nguyên lý.

Thứ nhất, thị trường thay đổi từng giây từng phút, các chỉ số kinh tế vĩ mô thay đổi từng giây từng phút, nhu cầu khách hàng thay đổi từng giây từng phút, chính sách cũng biến động, đối thủ cạnh tranh cũng không đứng yên, năng lực đội ngũ ngày hôm nay cũng khác ngày hôm qua... nên không phải lúc nào ta cũng xác định được việc nào là việc nên làm, thời điểm nào là thời điểm phù hợp để làm.

Việc nên làm với đội ngũ này có thể lại không nên làm với đội ngũ kia, việc nên làm ngày hôm qua có thể ngày hôm nay đã không còn tác dụng. Vậy nên thử nghiệm là cần tới, đo lường để điều chỉnh là bắt buộc. Vũ khí cạnh tranh mạnh nhất là học nhanh hơn đối thủ.

Thứ hai, nguồn lực là hữu hạn. Ta dành nhiều nguồn lực cho một việc có nghĩa là nguồn lực cho các việc khác sẽ bị giảm đi. Nếu ưu tiên đó không hiệu quả thì thiệt đơn thiệt kép. Không có gì kém năng suất hơn việc tăng năng suất của những gì không nên làm.

Nhưng nếu chia đều nguồn lực cho tất cả mọi việc thì lại chẳng mang lại điểm nhấn nào. Tựa như quân đội của ta bị bao vây, muốn phá vây thì phải dồn lực đánh vào một điểm thôi, nếu đánh vào tất cả mọi điểm thì lực đánh yếu, khó có thể phá vây.

Vậy thì ta sẽ chọn ưu tiên nào đây? Hãy phân tích, đánh giá để

quyết định. Nhớ nguyên lý thứ nhất.

Thứ ba, sẽ có những việc mang lại kết quả trong ngắn hạn, sẽ có những việc mang lại kết quả trung hạn, dài hạn. Ví dụ: thúc đẩy nhân viên đi tìm kiếm khách hàng có thể giúp mang lại doanh số trong ngắn hạn. Huấn luyện kỹ năng bán hàng giúp nhân viên giỏi hơn, có thể làm tăng doanh số trong trung hạn, mất công hơn nhưng bền vững hơn. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp còn dài hạn hơn nữa.

Chọn ngắn hạn, trung hạn hay dài hạn, phân bổ nguồn lực theo tỷ lệ nào, là một quyết định mang tính chiến lược của người lãnh đạo. Không có tỷ lệ chuẩn, không có công thức chung. Bạn sẽ phải xem xét các yếu tố bên ngoài, bạn sẽ phải xem xét các yếu tố bên trong, bạn sẽ phải xem xét phong cách lãnh đạo bản thân là linh hoạt, là chắc chắn hay là quyết liệt để ra quyết định. Quyết định này ngày hôm nay có thể đúng, ngày hôm sau lại không còn đúng nữa, lại nhớ nguyên lý thứ nhất nhé.

Chúc em thành công!

**“Không có gì là kém năng suất hơn việc làm tăng năng suất những gì không nên làm.”**

*– Peter Drucker –*

chúng ta làm cái này đi!!
không! cám ơn!
chúng tôi đang rất bận

# Câu hỏi 46

**Hãy làm việc thông minh thay vì làm việc chăm chỉ phải không anh?**

Thông minh và chăm chỉ không phải là hai khái niệm đối lập, thông minh không loại trừ chăm chỉ, chăm chỉ không có nghĩa là không thông minh. Do vậy, đây không phải là câu hỏi lựa chọn: chọn cái này và không được chọn cái kia hoặc ngược lại.

Câu trả lời là cả hai đều quan trọng, ta phải cần đến cả hai. Người thông minh thì sẽ biết rằng mình cần phải chăm chỉ, mình cần phải hành động, mình cần phải kiên trì thì mới đi được đến kết quả. Người chăm chỉ thì có trải nghiệm, có bài học, có cơ hội để trở nên ngày càng thông minh hơn.

George Hamley là một doanh nhân thành công. Ông đã từng mắc bệnh nặng, phải nằm viện. Ở trong bệnh viện, ngoài đọc sách và suy nghĩ, việc ông có thể làm không nhiều. Nhưng nhờ quãng thời gian này mà ông đã thực sự bước vào con đường trở nên giàu có.

Geogre rất chăm chỉ quan sát và nhận ra: có rất nhiều tiệm giặt thêm một miếng bìa cứng vào cổ áo sơ mi cho khách hàng sau khi giặt là xong để giữ cổ áo thẳng. Ông tìm hiểu và biết giá của mỗi miếng bìa cứng đó là 4 đô-la.

Geogre nghĩ ra một ý tưởng: thiết kế quảng cáo trên các tờ bìa cứng rồi bán lại các miếng bìa cho các tiệm giặt là với giá 1 đô-la. Làm như vậy, trông thì có vẻ như đang lỗ vốn, nhưng thực tế ông lại kiếm được lợi nhuận từ các doanh nghiệp muốn quảng cáo.

Sau khi ra viện, ông ngay lập tức bắt tay vào hành động. Ông làm việc chăm chỉ và không ngừng suy nghĩ các giải pháp cải tiến. Sau khi quảng cáo được phát ra, quả nhiên gặp phải vấn đề, Geogre phát hiện ra khách hàng sau khi lấy áo sơ mi về sẽ vứt những tờ bìa cứng đi. Ông lại bắt đầu suy nghĩ: “Làm sao để khách hàng giữ

lại tờ bìa, đồng thời chú ý tới những quảng cáo trên đó?"

Đáp án lóe lên trong đầu Geogre rất nhanh chóng. Ông cho in các quảng cáo ở mặt trước của tấm bìa còn ở mặt sau, ông thêm một vài yếu tố mới như trò chơi tô màu trẻ em yêu thích, những công thức nấu ăn mà các bà nội trợ quan tâm hoặc một số mẫu dễ thu hút sự chú ý...

Các giải pháp này ngay lập tức có tác dụng. Một người chồng thậm chí còn phàn nàn rằng gia đình anh đã phải chi rất nhiều tiền cho việc giặt giũ, bởi vì vợ anh muốn thu thập công thức nấu ăn của George!

Nhưng Geogre chưa dừng lại, ông muốn mở rộng hơn nữa việc kinh doanh. Ông gửi các tấm bìa cứng giá 1 đô-la của mình tới Hội giặt là Hoa Kỳ. Hội đã rất hứng thú với việc này và đề nghị tất cả thành viên sử dụng những tấm bìa cứng của Geogre.

George phát hiện ra, khi đem tới cho người khác những gì họ thích, ông sẽ kiếm được nhiều tiền hơn nữa. Thế là George đã trở thành một doanh nhân giàu có.

Trong câu chuyện này, ta thấy Geogre làm việc rất chăm chỉ, nhưng sự chăm chỉ ấy còn có thêm sự thông minh nữa. Hai yếu tố này đã hòa quyện và làm nên sự khác biệt.

Chăm chỉ giúp bạn có hành động, còn thông minh làm cho hành động đó ngày càng sắc bén hơn, hiệu quả hơn. Chỉ có thông minh thì hành động sẽ yếu, chỉ có chăm chỉ thì hành động sẽ không hiệu quả.

Chúc bạn thành công!

# Câu hỏi 47

**Anh, những người vì công việc mà không có bạn gái, họ là người hạnh phúc theo cách của họ hay chưa thực sự thành công và hạnh phúc? Em cảm thấy như cuộc đời là một bánh xe tròn, mỗi phần góp một miếng trong cái bánh xe. Nếu thiếu, bánh xe sẽ đi chậm hơn, phải không ạ?**

Hạnh phúc là cảm nhận cá nhân. Thường thì hài hòa âm dương, có nam có nữ sẽ mang đến cảm giác đầy đủ, mang đến cảm giác hài lòng về cuộc sống. Nhưng nhiều đôi lứa, nhiều cặp vợ chồng, có nam có nữ, có âm có dương mà sao không cảm thấy hạnh phúc?

Đó là bởi vì cảm nhận của mỗi cá nhân rất khác nhau, niềm tin khác nhau, giá trị sống khác nhau, nỗi đau trong quá khứ khác nhau, thậm chí tình trạng bệnh lý khác nhau. Người thì thấy thoải mái hơn với gia đình, người thì hưng phấn hơn với công việc, người thì hết mình với nghệ thuật, người thì cả đời không ra khỏi phòng thí nghiệm. Cùng một con người, giai đoạn này thì họ thích một mình, giai đoạn khác họ lại thích có đôi, rồi sau đó lại thích một mình. Cuộc sống muôn màu!

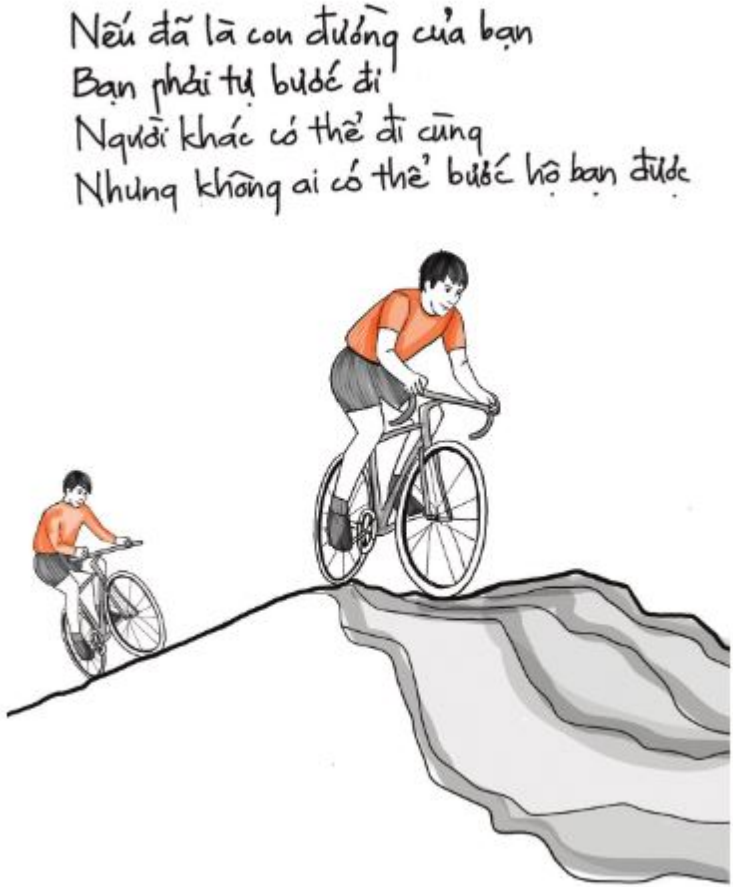
Nhìn từ ngoài vào thì có thể cho rằng lối sống đó là lệch lạc. Nhìn sâu vào bên trong thì lại thấy điều đó là kết quả hiển nhiên của muôn vàn nhân duyên, muôn vàn biến cố đã từng xảy ra với con người đó. Thế nên mỗi người phải tự hiểu mình, biết chọn và sống như mình mong muốn.

Em nói "đi chậm" hàm ý nhanh là tốt và em chọn nhanh. Sự đời có những lúc cần nhanh, có những lúc lại cần chậm. Nhanh có cũng có nhược điểm. Chậm cũng có ưu điểm: chậm để nhâm nhi, chậm để thưởng thức, chậm để học kỹ, chậm để thấm sâu.

Vấn đề phát sinh khi ta muốn nhanh nhưng lại hành động chậm chạp. Muốn chậm nhưng lại chạy như điên. Cái muốn và cái hành

động bất nhất. Thậm chí nhiều lúc ta còn không biết mình thực sự muốn gì.

Ta chỉ có thể giải quyết vấn đề này bằng cách quan sát bản thân, nhận ra cách suy nghĩ của mình, rồi tiến tới thay đổi tư duy, thử nghiệm cách sống mới, rồi học hỏi từ đó. Con đường này, mỗi người phải tự mình đi, không ai đi thay mình được.



# Câu hỏi 48

**Em không thích nghe những lời phàn nàn hàng ngày và lặp đi lặp lại một cách thường xuyên.**

**Em không thích có những nhân viên chây ỳ, không chịu làm việc. Nếu các bạn ấy không thích, tại sao không chọn một công việc khác?**

**Em không thích làm việc với một lãnh đạo cấp trên vì em nhận thấy họ kém xa em về tất cả các mặt.**

**Em không thích làm việc tại nơi có những con người không có đủ khả năng, hành động của họ cản trở công việc của em.**

**Em biết mình đang tiêu cực, em đang mất năng lượng, em phải làm gì để có thể suy nghĩ tích cực?**

Trước hết, chúc mừng em vì đã biết quan sát suy nghĩ của bản thân và nhận ra mình đang có những suy nghĩ tiêu cực, nhận ra những suy nghĩ đó đang làm em mất năng lượng.

Em có suy nghĩ đó, em không phải là suy nghĩ đó, và đây là khác biệt rất vi tế.

Nếu em là suy nghĩ đó, em đồng nhất mình với suy nghĩ đó, em sẽ không hỏi làm thế nào để có thể suy nghĩ khác đi. Như vậy thì em sẽ không thể dừng lại những cảm xúc tiêu cực này, em sẽ tiếp tục mất đi năng lượng, mất đi động lực, mất đi sự vui vẻ, nặng có thể dẫn đến áp lực, trầm cảm...

Đơn giản là em đang có những suy nghĩ tiêu cực, và bây giờ làm sao để em có thể có những suy nghĩ tích cực. Thế thì bây giờ câu trả lời rất dễ dàng. Hãy xem nhé:

“Em không thích nghe những lời phàn nàn hàng ngày và lặp đi lặp

lại một cách thường xuyên."

→ Có quá nhiều người phàn nàn nên tôi đứng trước cơ hội lớn để khẳng định mình bằng một cách thức đơn giản: Không phàn nàn đã đủ để chiến thắng!

"Em không thích có những nhân viên chây ỳ, không chịu làm việc. Nếu các bạn ấy không thích, tại sao không chọn một công việc khác?"

→ Nhân viên ai cũng chây ỳ, tôi đứng trước cơ hội lãnh đạo họ tiến lên. Đồng chí nào không muốn thành công, không biết chớp lấy cơ hội này, thì nghỉ. Hehe!

"Em không thích làm việc với một lãnh đạo cấp trên vì em nhận thấy họ kém xa em về tất cả các mặt."

→ Lãnh đạo của tôi kém, tôi sẽ chứng minh điều đó bằng thành tích, kết quả, rồi lên thay anh ta. Tôi không thay, thì người khác cũng thay. Tổ chức luôn luôn tiến bộ. Tôi cũng thế. Hihi!

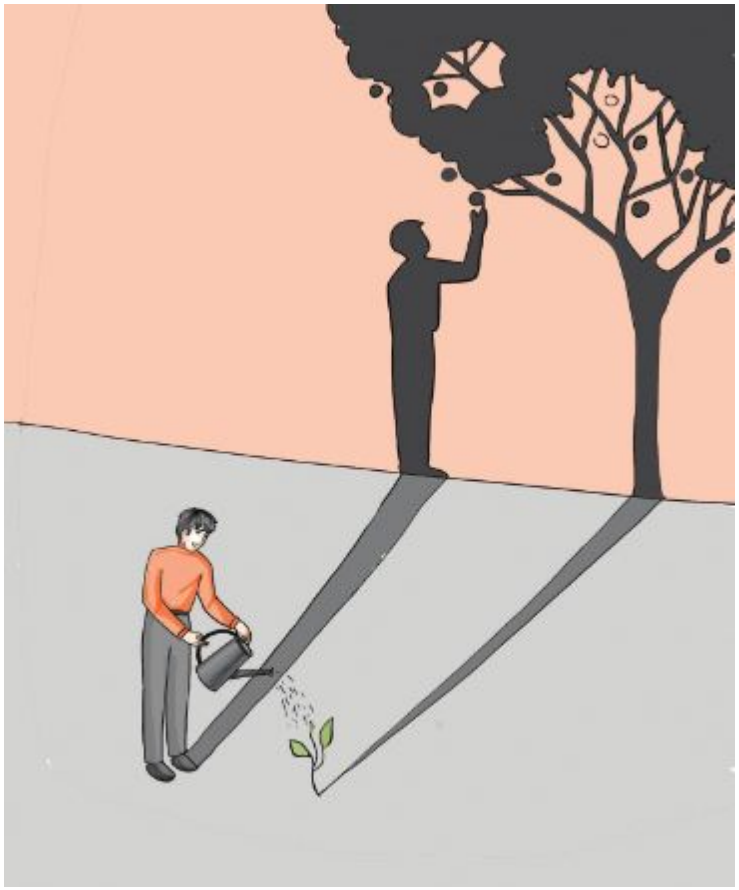
"Em không thích làm việc tại nơi có những con người không có đủ khả năng, hành động của họ cản trở công việc của em."

→ Những người đang cản trở tôi, chỉ làm tôi mạnh mẽ hơn, sáng tạo hơn. Tôi mà không làm được, lụt cũng chết cả làng, ông chủ đi mà giải quyết.Miễn là trả lương đầy đủ cho tôi đấy nhé. Keke!

Cuộc sống làm gì có ngữ nghĩa, khái niệm. Tất cả đều là do con người tạo ra thôi.

**"Cuộc sống vốn dĩ không có ngữ nghĩa, khái niệm. Mỗi chúng ta tạo ra nghĩa và mang đến cuộc sống này."**

*– Joseph Campbell –*



# Câu hỏi 49

**Vì sao anh nói: muốn giúp đỡ người khác thì phải biết để cho người khác giúp đỡ mình. Mong anh hãy giải thích?**

Thứ nhất, người có thể kết nối thì mới có thể để cho người khác tới với mình, giúp đỡ mình. Nếu bạn không thể để người khác tới với mình thì khả năng kết nối của bạn có vấn đề. Kết nối có vấn đề thì sao có thể giúp đỡ người khác được.

Khả năng kết nối thuộc về nội tâm bên trong một con người, không chỉ là hành động bên ngoài, cử chỉ hay lời nói của họ. Khi ta đón nhận sự giúp đỡ của một người tức là sự kết nối đã xảy ra rất sâu đậm trong ta. Vì những kết nối yêu thương đó mà tâm hồn ta đủ đầy, lòng thương và biết ơn được nuôi dưỡng trong mình. Và khi ta đã đủ đầy thì mong muốn được chia sẻ sẽ mạnh mẽ. Lúc này thì hành động giúp đỡ người khác sẽ xuất hiện.

Thứ hai, có thể để người khác giúp đỡ thì ta mới có thể tập hợp được nhiều nguồn lực, nguồn lực có mạnh thì mới giúp được người khác. Nếu chỉ là sức một mình, lực sẽ yếu, tác động sẽ nhỏ.

Người nghĩ rằng, phải làm một mình mới giỏi, làm một mình cho nhanh, làm một mình đỡ mất công giải thích, chung cuộc lại là người rất yếu. Các doanh nhân thành công, họ có hàng nghìn, hàng vạn người giúp đỡ cho họ, và họ đón nhận được sự giúp đỡ lớn lao này. Từ đó, họ mới có thể phục vụ hàng triệu khách hàng, mang đến những sản phẩm và dịch vụ hữu ích, tác động đến cả quốc gia, ảnh hưởng toàn cầu.

Cuối cùng, nhận sự giúp đỡ của ai đó chính là đang giúp họ thực hành lòng trắc ẩn, tình yêu thương, lòng từ bi, giúp họ trưởng thành hơn. Nhận chính là cho, đang nhận chính là đang cho. Nên không nhận thì không cho được.

# Câu hỏi 50

**Làm thế nào để có thể tranh thủ được xu thế đổi mới sáng tạo?**

Câu hỏi rất hay! Chữ đầu tiên cần bàn tới là chữ "xu thế".

Nếu biển lặng sóng, biển không có gió, muốn di chuyển, con tàu phải sử dụng tới động cơ, máy nổ và nhiên liệu. Phải tốn kém rất nhiều chi phí để con tàu có thể di chuyển. Nếu biển có gió, người thuỷ thủ giỏi sẽ khéo léo điều chỉnh cánh buồm, lợi dụng cơn gió, đưa con tàu tiến về phía trước, thuận theo tự nhiên, không phải tốn kém.

Xu thế là cơn gió!

Đi theo xu thế là thuận theo tự nhiên!

Nếu con tàu phải di chuyển ngược hướng gió, người thủy thủ lão luyện sẽ phải xem xét lại thời điểm khởi hành. Thời điểm này chưa thuận, họ sẽ chờ đợi, họ dành thời gian để chuẩn bị, chờ đợi cơn gió đổi chiều. Vì đi ngược gió là tốn kém, đi ngược gió là nguy hiểm.

Nhưng chờ đợi đến bao giờ đây? Gió mãi không đổi chiều, người thủy thủ ngày càng già đi...

Ngoài kia, gió vẫn đang thổi, năng lượng tự nhiên vẫn đang tuôn chảy, ào ạt, vô tận... Một suy nghĩ loé lên, người thủy thủ chợt hỏi: sao ta không thử đi theo cơn gió? Biết đâu gió sẽ đưa ta tới một vùng đất mới? Biết đâu vùng đất này còn hay hơn vùng đất cũ? Anh ta đứng dậy và quyết định đi theo cơn gió, anh ta phải tranh thủ, phải lợi dụng cơn gió này, chính cơn gió này chứ không phải cơn gió nào khác, anh ta không thể bỏ qua nguồn năng lượng tự nhiên vĩ đại này, anh ta quyết định thay đổi đích đến.

Tranh thủ xu thế chính là như vậy, là thay đổi đích đến, thay đổi

mục tiêu thuận theo xu thế, là đi theo xu thế, là lợi dụng sức gió, là thuận theo dòng chảy năng lượng tự nhiên.

Cơn gió ngày hôm nay có tên là "đổi mới sáng tạo". Người người đang nói về nó, đang chạm tới nó, đang tham gia cùng nó. Những người lãnh đạo đất nước quan tâm đến nó, nhiều doanh nhân yêu thích nó, tin tưởng nó, triệu triệu sinh viên đang tìm hiểu nó, đang mày mò, đang thử nghiệm, đang khám phá.

Bạn sẽ chờ đợi cơn gió đổi chiều hay tranh thủ ngay cơn gió này?

Nếu tranh thủ, bạn có thể chọn một mục tiêu mới, bạn có thể chọn đổi mới sáng tạo là chiến lược, bạn có thể xây dựng lại mô hình kinh doanh, bạn có thể hợp tác với các startup, bạn có thể đầu tư cho công nghệ, bạn có thể số hóa sản phẩm dịch vụ, bạn có thể thử nghiệm một cách thức tương tác mới với khách hàng...

Có trăm nghìn cách để đổi mới sáng tạo xảy ra. Lớn lao nhất là xây dựng văn hoá đổi mới sáng tạo. Văn hoá đổi mới sáng tạo chính là mảnh đất màu mỡ mà các hạt giống của sự sáng tạo sẽ sinh sôi và nảy mầm trên đó.

Chúc bạn thành công!

**"Người bi quan phàn nàn về hướng gió.**

**Người lạc quan chờ đợi gió đổi chiều.**

**Người thực tế điều chỉnh cánh buồm."**

**– Jim Rohn –**